بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية والإسمنت: وجهة نظر العاملين

إعداد الطالب:
عماد عناد القرالة

إشراف:
الأستاذ الدكتور أنيس الخصاونة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في الإدارة العامة/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2005

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل حر ٍشهيدٍ روى بدمه ثرى هذه الأمة .

وإلى رمز الحب والحنان الذي لا ينضب ...أمي وأبي.

وإلى شريكة حياتي وودها الأعذب... زوجتي.

وإلى من تربعوا على عرش القلب... أبنائي آيه وأيهاب وأحمد وأيوب.

وإلى أخوتي وأخواتي وجميع الأهل والأحبة والأصدقاء.

عماد عناد القراله

الشكر والتقدير

يقول تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) صدق الله العظيم.

لا يسعني إلا إن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أنيس الخصاونة ، الذي تشرفت بإشرافه على هذه الرسالة، ذلك الأستاذ الكبير الذي جاد عليّ بعلمه وتوجيهاته ، ومنحني من قدراته وإمكاناته العلمية ما يعجز مثلي عن مكافأته، كما أنني وجدت فيه صفات الرجل الذي لا يهادن ولا تأخذه في الحق لومة لائم فجزاه الله عني خير الجزاء ونفع به وطننا الأردن العزيز.

وأتقدم ببالغ الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذي تكرموا عليّ بمناقشة هذا العمل وإثرائه بآرائهم وأفكارهم ،وهم الأستاذ الدكتور علي العضايلة، والدكتور أحمد الشياب، والدكتور خالد الزعبي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ ساهر حمد القراله والأستاذ مراد حمدان القراله على تفضلهما إجراء التصحيح اللغوي والإملائي لهذه الرسالة.

ووافر الشكر لزملائي في شركة البوتاس العربية الذي لم يتوانوا في مساعدتي وأخص بالذكر السيد محمد عبد الكريم الحباشنة المهندس سامي العمرو وكمال الزريقات وأنور الهواري.

وأخيراً أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أبن العمة الغالي محمد حامد القراله على جهده ودعمه المستمر.

عماد عناد القرالة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	و
قائمة الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة البحث	2
3.1 أهداف البحث	2
4.1 أهمية البحث	2
5.1 أسئلة البحث	3
6.1 فرضيات البحث	3
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	4
1.2 مفهوم التخاصية	4
1.1.2 التخاصية بين المؤيدين والمعارضين	6
2.1.2 أهداف التخاصية	7
3.1.2 التحديات التي تواجه التخاصية	9
4.1.2 الإستراتيجية والركائز الأساسية لنجاح التخاصية	11
5.1.2 دوافع ومبررات التخاصية	12

الموضوع	الصفحة
6.1.2 أساليب التخاصية	14
2.2 إدارة التخاصية: مفهوم إدارة التخاصية	17
1.2.2 الضوابط الإدارية للتخاصية	18
2.2.2 دور التخاصية في التنمية الإدارية	18
3.2.2 دور التخاصية في تحسين المناخ التنظيمي	20
4.2.2 تأثير التخاصية على الاستقرار والأمن الوظيفي	23
5.2.2 تأثير التخاصية على حجم العمالة في المنظمات	25
6.2.2 تمكين العاملين من مواجهة عملية التخاصية	27
3.2 الدراسات السابقة : تجارب دولية في الخاصية	27
1.3.2 تجارب التخاصية في بعض الدول الرأسمالية المتقدمة	28
2.3.2 تجارب بعض الدول الاشتراكية في التخاصية	36
3.3.2 تجربة التخاصية في الدول النامية	41
4.3.2 تجارب التخاصية في الدول العربية	47
5.3.2 التخاصية في المملكة الأردنية الهاشمية	56
6.3.2 لمحة موجزة عن المنظمات المبحوثة	75
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	78
1.3 منهجية الدراسة	78
2.3 مجتمع الدراسة	78
3.3 عينة الدراسة	78
4.3 أداة جمع المعلومات	81
5.3 صدق أداة الدراسة	82
6.3 ثبات أداة الدراسة	82
7.3 أساليب التحليل الإحصائي	83

الموضوع	الصفحة
8.3 التعريفات الإجرائية	83
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج	85
1.4 عرض نتائج الدراسة	85
2.4 اختبار فرضيات الدراسة	96
الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات	129
1.5 مناقشة النتائج	129
2.5 التوصيات	136
المراجع	138
الملاحق	147

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	إنجازات برنامج التخاصية الأردني خلال الفترة (1998-2003).	67
2	وصف خصائص عينة الدراسة.	79
3	قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة.	82
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية.	85
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تحسن الأداء.	87
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة عن فقرات بعُد تحسن ظروف العمل	88
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعُد تنظيم وقت العمل.	90
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعُد استخدام التكنولوجيا الحديثة	92
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعُد تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.	94
10	نتائج اختبار(t) للفروقات بين تصورات العاملين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تُعزى لمتغير الجنس.	96

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
11	تحليل التباين لتصورات المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.	99
12	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية مجتمعة تعزى لمتغير العمر.	101
13	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لانعكاسات التخاصية على تحسن الأداء على ضؤ متغير العمر.	102
14	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحسن ظروف العمل وفقاً لمتغير العمر.	103
15	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تنظيم وقت العمل وفقاً لمتغير العمر .	104
16	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وفقاً لمتغير العمر	105
17	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم تحقيق الاستقرار الوظيفي وفقاً لمتغير العمر.	106

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
18	تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	108
19	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لانعكاسات التخاصية على بعض لجوانب الإدارية مجتمعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	110
20	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	111
21	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن ظروف العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	112
22	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات 122 الحسابية لإجابات المبحوثين على تنظيم وقت العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	113
23	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	114
24	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	115

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
25	تحليل التباين الأحادي في تصورات المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية مجتمعة تعُزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	116
26	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية مجتمعة حسب متغير سنوات الخبرة.	118
27	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن الأداء حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	118
28	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن ظروف العمل حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	119
29	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على استخدام التكنولوجيا الحديثة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	120
30	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	120
31	تحليل التباين الأحادي في تصورات المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الادارية تبعاً لمتغير طبيعة العمل.	122

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
32	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية مجتمعة حسب طبيعة العمل	123
33	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن الأداء حسب متغير طبيعة العمل	124
34	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن ظروف العمل حسب متغير طبيعة العمل.	125
35	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تنظيم وقت العمل حسب طبيعة العمل	126
36	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على استخدام التكنولوجيا الحديثة حسب طبيعة العمل.	126
37	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحقيق الاستقرار الوظيفي حسب طبيعة العمل	127

قائمة الملاحق

رمز الملحق	العنوان	الصفحة
أ	استبانة الدراسة	147

الملخص

نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية والإسمنت: وجهة نظر العاملين

عماد عناد القراله

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية من وجهة نظر العاملين في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية. إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تناولت أثر كل من الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمل الحالي على تقييم المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية محور الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة بغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (656) موظفا. وقد تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائيه لتحليل البيانات وإختبارصحة الفرضيات، مثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي(One Way Anova)، واختبار (t.test). وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية هي ذات مستوى متوسط.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية، جاء ترتيبها وفقاً لأهميتها من الأعلى إلى الأدنى،حيث احتل تحقيق الاستقرار الوظيفي الترتيب الأول تلاه تحسن الأداء،وتنظيم وقت العمل،وتحسن ظروف العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة على التوالي.
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، والعمر، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

وقد أوصت الدراسة من خلال النتائج التي ظهرت إلى ضرورة توعية العاملين ببرنامج التخاصية وأهدافه والنتائج الإيجابية التي تحققت على المستوى الوظيفي والفردي حتى تقلّ مقاومة العاملين إلى أدنى مستوياتها وكذلك اتخاذ الإجراءات التشريعية اللازمة لتوفير ضمانات كافية للعاملين.

Abstract

Results of Privatization and its Reflections on Some Administrative Aspects in the Arab Potash and Cement companies: The employees Perspective.

Emmad Enad Garalleh.
Mutah University, 2005

This study aimed at knowing the results of privatization and its reflections on some administrative aspects in the Arab Potash and Jordanian Cement Factories Companies from the employees' Perspective. Moreover, this study investigated the impact of gender, age, a cadmic qualification, number of years service, and the nature of current work on respondents' evaluation of privatization reflections on the administrative aspects under scrutiny. To achieve the objectives of the study, a questionnaire schedule was developed by the author and distributed to (656) randomly selected employees from the two companies . A number of statistical techniques were used to analyze the data and test research hypotheses such as : the mathematical means, percentages, one way analysis of variance (ANOVA) and t-test.

The study reported the following findings:

1. A medium level of evaluation for privatization reflections on some administrative aspects in both the Potash and Jordanian Cement Companies has been reported..
2. Reflections of privatization on the administrative aspects in both companies were ranked according to their importance as follows:
   Achieving job stability for employees in the first rank, improving performance, organizing work time, improving work conditions and applying modern technology consecutively .
3. The findings reported statistically significant variation in respondents' evaluation of privatization reflections on the administrative aspects in both companies attributed to gender, age, nature of the work, a cadmic qualifications, and number of years of experience .

Based on the abovementioned findings, several managerial, legal , and educational measures were recommended . These recommendations aimed at maximizing the positive outcomes of privatization and its reflections on the administrative apparatus of institutions subject to privatization while minimizing its possible adverse effects on the various administrative and performance aspects of privatized project.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومُشكلتها

1.1 المقدمة:

يكتسب موضوع التخاصية "privatization" أهمية كبيرة جداً في الوقت الحاضر نظراً لكونه أحد برامج التصحيح الاقتصادي الدولي. وقد كانت البدايات الأولى لتطبيق سياسات التخاصية في اقتصاديات الدول المتقدمة في حقبة الثمانينات من القرن الماضي في بريطانيا اثناء حكم رئيسة الوزراء تاتشر وانتقلت منها إلـى العديـد مـن الـدول الأخرى، بما فيها دول المعسكر الإشتراكي السابق والدول النامية .

أمّا في الأردن فقد توجهت الحكومة الأردنية نحو سياسة التخاصية في مطلع الربع الأول من عام 1985 من خلال وضع أفكار مبدئية لتشجيع القطاع الخـاص، وتعزيـز دوره الريادي في التنمية الإقتصادية في معظم القطاعات. وقد تم ترجمت هذه الأفكـار إلى واقع عملي في بداية التسعينيات من القرن الماضي حيث جاءت عملية التخاصـية كجزء من حزمة إصلاح الإقتصاد الأردني. وقد فرضت التخاصية نفسها فـي الأردن بسبب صعوبات إقتصادية حقيقية ناجمة عن الركود الإقتصادي العالمي خلال الثمانينات من القرن الماضي وزيادة مصروفات القطاع العام وعجز الموازنات وتـراكم الـديون الخارجية وتراجع أداء القطاع العام .

ويسود اعتقاد بأنه قد نجم عن التخاصية نتائج ايجابية وسـلبية انعكـست علـى الركيزة الأساسية في المنظمة وهي " الفرد العامل " باعتباره المحرك الأساسي لجميـع نشاطات المنظمة ومصدراً من المصادر المهمة لفاعليتها وإنتاجيتها. وعليه فـإن هـذا البحث يهدف إلى دراسة نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية : وجهة نظر العاملين.

وقد تم اختيار شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية كونهما من اكبر المشاريع الإنتاجية الرابحة في الأردن، اضافةً إلى تحقيقهما تقدماً ادارياً واضـحاً بعـد تنفيذ برنامج التخاصية.

2.1 مشكلة البحث:

تشكل الجوانب الإدارية المحور الأساسي التي تتأثر تأثراً مباشراً بالتخاصية وما يترتب عليها من انعكاسات على تحسن الاداء وتحسن ظروف العمل وتنظيم وقت العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثه والإستقرار الوظيفي. وقد تبين من تجارب بعض الدول في التخاصية أنْ هنالك نتائج ايجابية ترتبت على بيع بعض المشروعات العامه إلى القطاع الخاص في مختلف الجوانب الادارية.

3.1 أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

1- معرفة نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الادارية (تحسن الأداء، تحسن ظروف العمل، تنظيم وقت العمل، استخدام التكنولوجيا الحديثة، الإستقرار الوظيفي للعاملين) في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية .

2- معرفة أثر (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمل الحالي) على تقييم المبحوثين لنتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الادارية محور البحث.

4.1 أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال مساهمته الأكاديمية المتوقعة حيث إنْ هناك ندرة وقله في الدراسات والأبحاث التي تناولت نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في المؤسسات والشركات الحكوميه محور التخاصية. وعليه فإنه يتوقع من هذا البحث أنْ يضيف إلى أدبيات موضوع التخاصية وخصوصا تلك المتصله بالانعكاسات الإدارية لعملية التخاصية على شريحه من أبناء المجتمع الأردني الذين يعملون في هذه المؤسسات .

أما من الناحية العملية والتطبيقية فانه من المأمول أنْ تدعم نتائج هذا البحث من قدرة متخذي القرارات المتعلقة بالتخاصية من حيث بيان الجوانب الإدارية المتأثرة بعملية التخاصية ومدى التحسن الذي طرأ عليها.

5.1 أسئلة البحث :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى أداء العاملين بعد تنفيذ برنامج التخاصية في الشركتين ؟

2- ما هو مستوى تحسن ظروف العمل بعد التخاصية في الشركتين؟

3- ما هو مستوى تنظيم وقت العمل بعد تنفيذ برنامج التخاصية في الشركتين؟

4- ما هو مستوى تطور استخدام التكنولوجيا الحديثة بعد التخاصية ؟

5- ما هو مستوى الاستقرار الوظيفي بعد التخاصية في الشركتين ؟

6.1 فرضيات البحث:

يتضمن هذا البحث الفرضيات التالية من خلال إعتماد صياغة الفرض الصفري وهي:

1- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

2- لاتوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

5- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تعزى لمتغير طبيعة العمل .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1.2 مفهوم التخاصية:

تعود فكرة التخاصية إلى القرن الرابع عشر وتحديداً عام 1377 عندما تحدث ابن خلدون عن أهمية القطاع الخاص بالإنتاج ، حيث أشار إلى " أنّ التجارة من السلطان مضرة بالرعايا ومفسدة للجباية. " وقد تأكد هذا المعنى عندما نادى الإقتصادي الكبير أدم سميث في كتابه "ثروت الأمم" عام 1776، بالإعتماد على قوى السوق والمبادرات الفرديه الخاصة؛ تحقيقا للتخصص، وتقسيم العمل، وبالتالي تحقيق الكفاءة الإقتصادية والإدارية على المستوى الجزئي أوالكلي (Yarrow, 1990) .

وعلى الرغم من أنّ مصطلح التخاصية ظهر لأول مرة في قواميس اللغة في أوائل الثمانينات وبالتحديد في عام 1983 إلاّ أن عام 1969 كان البداية الحقيقية للبدء في أول عملية نقل للملكيه العامة إلى القطاع الخاص، وكان ذلك في المملكة المتحدة عندما اتجهت إلى بيع المؤسسات العامة، مبتدئةً بصناعة النقل والطاقة والاتصالات والفولاذ وبناء السفن (الفاعوري وجولو:1998) .

وقد ظهرت في الأونة الأخيرة العديد من المصطلحات للتعبير عن عملية تحويل بعض المشروعات من نطاق القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومن أبرز هذه المصطلحات "التخاص، التخآصيه، الخصخصة، التخصيصة، التخصيصيه، التخصصية، المخاصة، المخاصية، الإستخصاص، الخوصصة، الأهلنة، الفردنة، نزع الملكية العامة" ولكنّ أكثر هذه المصطلحات شيوعا في الإستخدام، هو تعبير التخاصية أو الخصخصة (الغادي،2002: 216).

أمّا فيما يتعلق بمفهوم التخاصية ومدلولاتها، فقد برزت عدة تعريفات نورد منها ما يلي:

1. تعريف سافاس للتخاصية على أنّها: "العملية التي يتم من خلالها تقليل دور الحكومة(القطاع العام) أو زيادة دور القطاع الخاص في إدارة أو إمتلاك الممتلكات"(Savas, 1987:85).
2. تعريف البنك الدولي للتخاصية على أنّها: "زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وملكية الأنشطة والأُصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تمتلكها" (World bank,1988:206).
3. تعريف عمر للتخاصية على أنّها: "تحويل الإقتصاد من إقتصاد يعتمد على القطاع العام إلى إقتصاد يعتمد على القطاع الخاص بدرجه أساسية، وذلك عن طريق بيع الأُصول والوحدات الإنتاجية المملوكه- كلياً أو جزئياً – لقطاع الأعمال" (عمر، 1997 :84).
4. تعريف عماري للتخاصية على أنّها: " نقل ملكية بعض أو كل المؤسسات في القطاع العام التي تقوم بإنتاج وبيع سلع أو خدمات للقطاع الخاص وتحويلها إلى شركات تدار على أسس تجارية"(عماري، 1998: 5).
5. تعريف اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي اسيا(الأسكوا) على أنّها: "زيادة فاعلية دور قوى السوق أو التحرر من القيود في القطاع العام وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص"(الاسكوا،1999: 5).
6. تعريف البرقاوي للتخاصية على أنّها: "إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص من أجل الوصول بالمقدرات الإنتاجيه والأنظمة الخدمية إلى أعلى درجات الكفاءه، والتنافسية الممكنة. وهي لا تنحصر تبعاً لذلك في المفهوم الضيق والذي يعني بيع موجودات القطاع العام إلى القطاع الخاص بل إنّ ذلك لا يمثل إلا جزءاً بسيطاً منها"(البرقاوي ، 2004: 5).

وإستناداً إلى التعريفات الآنفة الذكر فانه يمكن أن تعرف التخاصية على أنّها: مجموعة السياسات والاجراءات التي يتم اتخاذها لنقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والمنافسة والتنمية.

1.1.2 التخاصية بين المؤيدين والمعارضين:

رغم الإنتشار الواسع لسياسة التخاصية في العالم، إلاّ أنْ هناك جدلاً محتدماً بين المؤيدين والمعارضين لها، فالمعارضين للتخاصية يدافعون عن وجهة نظرهم من خلال الاعتبارات التالية(الطراونه،2000: 139) :

1. تركيز الثروة والدخل في أيدي فئة قليلة من المجتمع تهدف إلى تعظيم الربحية، دون مراعاة الأهداف الإجتماعية والسياسية.
2. التخاصية تعني تصفية الدولة، لأنها ذات أبعاد سياسية إقتصادية إستعمارية مطروحة من قبل منظمات ومؤسسات دولية.
3. زيادة الإحتكارات الخاصة مما ينعكس سلبياً على السلع والخدمات التي تقدمها هذه المشاريع الخاصة للمجتمع وبالتالي على رفاه المستهلكين.
4. عدم وجود علاقة بين الكفاءة الإقتصادية في الأداء والملكية، فهناك وحدات إقتصادية ناجحه وكفؤة في القطاع العام.
5. مخاطر التدخل الأجنبي في الإقتصاد والأمن الوطني، فمقايضة الديون الخارجية ببعض الأُصول يعني توجية الإقتصاد لمصلحة الأجنبي.
6. تخلي الدولة عن دورها الإجتماعي، فبيع المشاريع العامة يعني تحويلها إلى مشاريع ربحية بغض النظر عن النتائج الاجتماعية.

أمّا المؤيدين للتخاصيه فيدافعون عن وجهة نظرهم، من خلال الإعتبارات التالية(الصمادي،1993: 8):

1. زيادة الكفاءة الإقتصادية لأن القطاع العام يعاني من ضعف الكفاءة مقارنة مع القطاع الخاص ونتائج القطاع الخاص تثبت ذلك.
2. تخفيف العبء المالي عن الحكومة التي تهدر أموالاً في دعم مشاريع خاسرة وتوفر التخاصيه عوائد وضرائب مالية وتسديد المديونية .
3. جذب رؤوس الأموال الأجنبية واستثمارها في المشروعات المحلية ومساهمتها في إسترجاع بعض رؤوس الأموال الهاربه في الخارج .

4. توسيع قاعدة الملكية والمشاركة بين أفراد المجتمع في المشاريع العامة مما يــؤدي إلى زيادة فعالية العملية الإنتاجية.
5. التخلص من صور الفساد والمحسوبية والفساد الإداري من خلال التغييــر الإداري ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
6. التخلص من مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص، ويتمثل ذلك في إعطاء القطــاع الخاص دوراً كبيراً في العملية التنموية.

2.1.2 أهداف التخاصية:

يمثل هدف التخاصية حجر الأساس لنجاح البرنامج نفسه، فالهدف هو المعيار الذي يحدد الإجراءات الأخرى للتخاصية من حيــث: المــشاريع التــي يجــب تخاصــيتها، والأُسلوب المناسب لتنفيذ كل منها، والعقبات المحتملة أنّ تواجه برنــامج التخاصــية، والإطار الزمني للبرنامج وغيرها(Guislain, 1998).

أمّــــا فيمــــا يتعلـــق بالأهــــداف فـــيمكن تلخيــــصها فيمــــا يلــــي (الحميضي، 2000: 97) ،(حسان ،2002: 6-7) :

1- تحسين الفاعلية والتنمية الاقتصادية من خلال:

أ. تحسين أداء وفاعلية المشروعات والإلتزام بقواعد وآليات السوق.

ب. تحسين مستوى الإنتاج والخدمات.

ج. تحسين جودة الإنتاج.

د. مواكبة التطور التكنولوجي وتشجيع ودعم الإختراعات الحديثة.

هـــ. تشجيع المنافسة والقضاء على الإحتكار وتشجيع الإستثمارات الأجنبية.

و. اعادة تأهيل وتحديث وتنمية المشروعات التي تم تخاصيتها.

ز. الإحتفاظ بالعمالة الحالية والإرتقاء بالأداء الإداري وخلق فــرص عمــل جديدة.

ح. تحقيق المرونة في إتخاذ القرارات .

2- تحسين المستوى المالي من خلال:

أ. الحدّ من إستنزاف الأموال العامة في المشاريع المملوكة للحكومة والمشمولة بالـــدعم الحكـــومي المـــالي، والـــضرائب غيرالمدفوعـــة، والمـــديونيات المتأخره..الخ

ب. الحدّ من الخسائر التجارية والمخاطرالمرتبطة بالعمل الإقتصادي .

ج. ايجاد مصادر مالية جديدة للخزانة العامة من خـــلال عوائـــد التخاصّـــيه والضرائب التي تدفعها المشاريع الخاصة بشكل دوري.

د. ترشيد الإستهلاك الحكومي في الخدمات والمنافع العامة من خـــلال قـــوى السوق.

3- العدالة في توزيع الدخول من خلال :

أ. إعادة توزيع الدخل والثروة مما يساعد على خلق طبقة متوسطة.

ب. توسيع قاعدة ملكية العاملين لأسهم المشاريع التي يعملون بها .

ج. إعادة حقوق الملكية كاملة لملاك المـــشروعات التـــي ســـبق تأميمهـــا أو مصادرتها.

4- الاعتبارات السياسية :

أ. الحدّ من الفساد السياسي واستغلال المال العام .

ب. الحدّ من تركز الثروة أو القوة الإقتصادية قي يد فئات قليلة من القطاع الخاص، وعدم الثقة في قدرة هذا القطاع على تحقيق التنمية الإقتصادية.

ج. الحدّ من إمكانية العودة مرة أخـــرى إلـــى تـــدخل الدولـــة فـــي النـــشاط الإقتصادي.

د. إعادة تأهيل الإدارة الحكومية في مجال التنظيم الإداري.

3.1.2 التحديات التي تواجه التخاصية :

تواجه عملية نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص جزئيـــاً أو كليـــاً، بعض التحديات خاصة في الدول النامية، ومن هذه التحديات :

1- **التحديات الفكرية والعقائدية:**

إنّ من أهم التحديات التي تواجه التخاصية هي التوجهات والصراعات الفكرية العقائدية والإقتصادية والإدارية، ومن أبرز هذ التحديات ما يلي (الأبرش ، 1999: 47):

أ. أنصار الفكر الشيوعي الإشتراكي ، الذين ما زالوا يؤمنون بالفكرة الإقتصادية الشيوعية، ويعزون سبب الفشل الإقتصادي في كثير من الدول إلى عدم تطبيق الفكر الشيوعي.

ب. الفجوة في العلاقة بين الجماعات الدينية والجماعات الإقتصادية الحكومية لعدم وجود فكر عقائدي تطبيقي لعملية التخاصية.

ج. العداء النفسي المستحكم للقطاع الخاص بين أفراد النخبه المهيمنه ذات الأصول غير الرأسمالية.

د. الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسات الحكومية التـــي تـــضغط علـــى إدارة المؤسسة لتعطيل برنامج التخاصية وإيجاد الصعوبات المتنوعه .

2- **التحديات السياسية والإقتصادية :**

تتمثل التحديات الإقتصادية في صعوبة إعادة تقييم الأصول الثابتـــه، وتحديـــد الأسعار، وتحديد البرامج الزمنية لإعادة تأهيل الايدي العاملة ...الخ . أمّا فيما يتعلـــق بالتحديات السياسية فمن أبرزها (العيادي ، 2003: 83):

أ. الخوف من سيطرة الشركات الكبرى العابرة للقارات على مؤســـسات القطـــاع العام عند تخاصيتها، بالإضافة إلى تبعية العاملين لهذه الشركات .

ب. الخوف من العودة إلى الإعتماد على الإستثمارات الأجنبية التي قد يكون لهـــا دور في السيطرة السياسية والتدخل في القرارات .

ج. الخوف من الإحتكار المستقبلي وتخفيض دور الشركات والمصانع المحلية بسبب قوة حجم الشركات الأجنبية .

3- التحديات التنظيمية :

وهي مجموعة المشاكل، والمعوقات التي تواجه المسؤولين عن برامج التخاصية في الدولة ومن هذه التحديات مايلي (حسونه،2002: 13):

أ. حالة بعض المشاريع شديدة التعثر: ويتجلى ذلك من خلال صعوبة تصفية وهيكلة مشاريع ضخمة بها عمالة كبيرة على الرغم من التكلفة العالية لإبقائها في التشغيل ، مما يؤدي إلى إستنزاف الموارد التي كان من الممكن توظيفها بصوره أفضل .

ب. إستنزاف عوائد التخاصية بهيكلة المشاريع: من أجل تجهيز المشاريع للبيع لا بد من إعادة هيكلتها مالياً وعمالياً وتنظيمياً، وهذا يتطلب مبالغ ماليه كبيرة لسداد ديونها، ومنح العمالة الفائضة فيها إمتيازات مالية ورواتب تقاعدية ، وهذا بحدّ ذاته يشكل إستنزافاً لعوائد التخاصية.

ج. الفشل في تخاصية بعض المشاريع: تتم هيكلة بعض المشاريع وتنفق عليها أموال كثيرة وعند عرضها للبيع أو المشاركه يتردد المستثمرون عن الشراء أو يكون هناك عقبات تحول دون الاتفاق على الشراء ، لذا قد تستمر عدة سنوات قبل تخاصيتها.

4- التحديات القانونية:

هي مجموعة القوانين التي تتميز بها المشاريع الخاصة عن المشاريع العامة، حيث إنْ قوانين التملك الحكومي للقطاعات العامة تخضع لسياسة الحكومة، وتنسجم مع خدمة المجتمع، بغض النظر عن الأرباح أو الخسائر. وهذه القوانين لا تشجع المستثمر على شراء القطاعات العامة، مما يفرض على الحكومة إعادة النظر في هذه القوانين بالتعديل أو الإلغاء، حتى يمكن تنفيذ وتسهيل عملية التخاصية. وتشمل هذه القوانين:

القواعد العامة التي تنظم أوضاع الشركات والنظم المحاسبية، والإستثمار، والبورصات، وأسواق المال وقواعد تحويل وصرف العملات الأجنبيه...الخ (هندي،2004).

5- الفساد الإداري:

نادراً ما تخلو عقود التخاصية بين المقاولين والأجهزة الحكومية من بعض مظاهر الفساد الإداري مثل : دفع الرشوه أو ما يسمى (البخشيش) لكبار الموظفين والمشرفين؛ وهو دفع مبلغ نقدي معين قد يصل احياناً إلى نسبه لا بأس بها من العقد، أو تقديم شيء عيني أو خدمة معينة إمّا من اجل ترسية العقد على الشركه أو تسهيل عملية التسليم، أوالتغاضي عن تنفيذ بعض بنود ومواصفات العقد (ملحم ، 1997).

4.1.2 الإستراتيجية والركائز الأساسية لنجاح التخاصية:

تنتهج التخاصية استراتيجية محددة وواضحة المعالم لتطوير قطاع الأعمال من خلال عدة محاور ابرزها (عباس،2003: 89):

أ. تبني آلية واضحة وشفافة لإشراك القطاع الخاص في ملكية الوحدات العامة الميئوس منها أو تصفيتها عند الضروره.

ب. إخضاع تمويل النشاطات العامة لمعايير السوق مما يخفي الاستهتار بالأموال العامه وتحميل المشاريع العامة خسائر كبيرة.

ج. تطوير آلية فعالة لمراقبة أداء الإدارة وإمكانية محاسبتها واستبدالها عند الضروره.

د. إشراك العمال في الإدارة بصيغة تنسجم مع متطلبات القطاع الخاص.

ومن المعروف أنّ التخاصية لا تمثل غاية في حدّ ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق غايات محددة. ولتحقيق هذه الغايات ينبغي أنْ تستند التخاصية على مجموعة من المقومات الإقتصادية والإدارية والمؤسسية والتشريعية التي يمكن تكييفها بما يتناسب مع ظروف الواقع الذي تطبق فيه، ومن هذه المقومات(المتيوتي، 2003: 253):

أ. إنسجام سياسة التخاصية مع سياسات الإصلاح الإقتصادي، حيث إنّ التخاصية تمثل جزء من فلسفة إدارة الإقتصاد القومية الهادفة إلى زيادة كفاءة الأداء، من خلال آليات السوق والمنافسة وتشجيع الإستثمار.

ب. بلورة سياسة واضحة وشفافة تستند إلى فحص وتقييم المشاريع التي يمكن تطبيق سياسة التخاصية عليها، وبلورة الإستراتيجيات والأولويات التي يمكن تطبيقها.

ج. الإجراءات التصحيحية للمشاريع المراد تخاصيتها من خلال: معالجة الإختلال في الهيكل التنظيمي، وتصفية المشروعات التي تعتبر في حالة إفلاس أو دمجها مع مشاريع أخرى ومعالجة مشكلة العمالة الفائضة.

د. معالجة الإختلال في القيمه الدفترية التاريخية للإصول عن قيمتها السوقية.

هـ. توسيع وتنويع قاعدة الملكية.

و. تطوير التشريعات؛ وهو أحد الركائز الرئيسية للتخاصية، إذ أنّ التخاصية تتطلب مراجعة شاملة وجوهرية للتشريعات المتعلقة في إدارة الإقتصاد والتعامل مع القطاع الخاص التي يجب ان تنسجم مع الإستراتيجات الإقتصادية الحديثة.

5.1.2 دوافع ومبررات التخاصية:

تتعرض معظم دول العالم وخصوصاً الدول النامية والشيوعية إلى ضغوطات داخلية وخارجية، فرضها الإنفتاح الإقتصادي العالمي وتدني أداء القطاع العام، وتتمثل هذه الضغوطات فيما يلي:

1- الضغوطات الداخلية:

هي الضغوط الناجمة عن حدوث بعض الإختلالات الإقتصادية الداخلية كعجز الميزانية التي تعاني منه معظم دول العالم، وتراكم المديونية الداخلية والخارجية، وقناعة أصحاب الفكر الإقتصادي بفشل أداء القطاع العام، والضغوطات التي يمارسها

رجال الاعمال لزيادة نشاطهم الإستثماري، وبالتالي زيادة أرباحهم ونفوذهم (Leavy,1998).

2- الضغوطات الخارجية:

ساهمت العديد من العوامل الخارجية في انتشار ظاهرة التخاصية في العالم بشكل واسع. ومن أبرز هذه العوامل هي: دور الدول المهيمنة عالمياً كالولايات المتحده الأمريكية، والدول المانحة كاليابان والدول الاوروبية، ومنظمات الأمم المتحدة كالبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة الدولية.وقد خصص البنك الدولي حوالي (200) بليون دولار أمريكي في حقبة التسعينات؛ لتطوير التخاصية، وتوجيه المنشآت العامة في دول العالم الثالث نحو آليات السوق(فارازماند،1999).

وتبعاً لذلك يتعاظم الدور الذي تلعبة التخاصية في ظل المستجدات والضغوطات المحلية والدولية، لا سيما الزخم الذي يستهدف برنامج التخاصية، وتراجع دور الحكومة وإيلاء ذلك إلى القطاع الخاص. يضاف إلى ذلك أن انتشار ظاهرة التخاصية وزيادة دورها في تحسين الأداء جعل الحكومة بحاجة دائمة إلى معلومات ومؤشرات مالية حديثة لتقييم أداء المشروعات التي يتم تخاصيتها للإسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات. (الطعاني واخرون،2004).

كما تعتبر التخاصية إحدى السياسات الإقتصادية الجزئية التي تندرج ضمن استراتيجية التنمية القائمة على التوجة الرأسمالي، لتحسين البيئة الاستثمارية الداخلية والخارجية، وإصلاح القطاع العام. ومن هنا برزت مجموعه من المبررات للتخاصية أهمها ما يلي (مفلح، 2003: 29):

أ. المبررات العملية: وهي أفضلية القطاع الخاص في تأدية الخدمات وإنتاج السلع بشكل أفضل وبتكاليف أقل.

ب. المبررات الأيدولوجية: وهي تقليل دور الحكومة في النشاطات الإقتصادية من خلال تدخل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات المالية الدولية.

ج. المبررات التجارية : وهي زيادة الكفاءه التشغيلية والتوزيعية وتنافس الأسعار وزيادة رفاه المستهلك والمنتج.

د. تقليص البيروقراطية والروتين والحدّ من انتشار المحسوبية.

هـ. تخفيف الضغط على الموازنة العامة للدولة وتخفيض العجز فيها .

و. الحدّ من الدعم الحكومي والإعانات للمشاريع الحكومية غير الناجحة والتي تمثل عبئاً على كاهل الموازنة العامة للدولة .

ز. تحسين وضع ميزان المدفوعات من خلال تخفيض حاجة الدولة للإقتراض الداخلي والخارجي لدعم المشروعات الحكومية.

6.1.2 أساليب التخاصية:

تعددت الطرق والأساليب التي أخذت بها مختلف الدول في تحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة. ويتوقف إختيار أو تفضيل طريقه دون أخرى على العديد من الإعتبارات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى؛ أهمها الهيكل التنظيمي، ونوع النشاط الذي سيتم تطبيق برنامج التخاصية فيه، ومدى توفر السيولة النقديه لدى القطاع الخاص .

وسنعرض فيما يلي الأساليب المتبعة في التخاصية:

1- عقود الإدارة:

هي الإتفاق الذي تتعاقد من خلالة الحكومة مع القطاع الخاص لإدارة بعض المشاريع العامة مقابل رسوم محددة مع بقاء الملكية للحكومة وعدم تحمل القطاع الخاص لأي مخاطر أو خسائر مرتبطه بالتشغيل (اليوسف،1997).

2- عقود التأجير:

وهي أن تقوم الحكومة بتأجير المشروع العام الذي تملكة إلى مستأجر من القطاع الخاص يقوم بتشغيله مقابل دفعات سنوية إلى الحكومة المؤجرة بغض النظر عن مستوى الأرباح التي يحققها المستأجر الذي يتحمل المخاطر التشغيلية (الفاعوري وحمد ،2001).

3- **عقود التفويض:**

هذا النوع من التعاقد يستند إلى أساس مفاده قيام الحكومة بإعطاء وكالــة لــبعض وحدات القطاع الخاص لكي تقوم بالإنتاج والتوزيع للسلع والخدمات تحت إشرافها الفني أو التسويقي أو كليهما معاً، شريطة إمتلاك هذه الوحدات للأســهم والخبــرة والمهــارة والقدرة على تشغيل الأُصول بشكل أفضل خلال مدة محدودة. وهذا النوع من التعاقدات يؤدي إلى إدخال المنافسة في السوق من خلال المزايدات على تقديم أقــل الأســعار، وأفضل الخدمات أو المنتجات (اللوزي ،2002).

4- **البيع الى القطاع الخاص:**

يعتبر بيع وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص من أكثر أساليب التخاصــية انتشاراً والذي يعني إنتقال الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص مع مــا يترتــب على ذلك من حقوق وإلتزامات . ويمكن أن تكون عملية البيع جزئية بحيــث تــستغني الحكومة عن نسبة معينة من رأس مال المؤسسة المراد تخاصيتها وتحتفظ بالباقي، كما يمكن أن تقوم الحكومة ببيع المنشأة بالكامل، وتأخذ عملية البيع أحد الاشــكال التاليــة (الربضي، 2000: 36):

أ- **طريقة الإكتتاب العام:**

حيث تقوم الحكومة بطرح الأسهم التي تملكها في شــركة القطــاع العــام فــي بورصة الأوراق المالية. وفي هذه الحالة إمّا أنْ تحدد الحكومه سعر السهم مــسبقاً، أو تترك تحديده لمنافسة المشترين من خلال المزادات العلنية، وتحديــد الحــدْ الأقــصى للإكتتاب في الأسهم، ووقت الإكتتاب ومكانة وشروطة، وقد تقوم الحكومة بطرح كــل اسهم الشركه للبيع أو جزءاً منها.

ب- **طريقة الإكتتاب الخاص:**

حيث تقوم الحكومة ببيع كل أو جزء مما تملكه في المشروع العام إلى مجموعــة مشترين محددين مسبقاً عن طريق التفاوض المباشر معهم للتوصل إلى السعر المناسب الذي يرضي الطرفين.

ج- المقايضه بالديون الخارجية :

تقوم الدولة في هذه الحالة، بمقايضة ديونها الخارجيه أو جزء منها مقابل أصول من القطاع العام يحصل عليها المستثمرون الذين يقومون بشراء تلك الديون .

5- بيع بعض الأسهم للعاملين في المشروع:

وفقاً لهذا الأسلوب، يتم بيع جزء من الأسهم للعاملين في المشروع وقد تكون الحصة المعروضة للبيع كبيرة، بحيث يترتب عليها إنتقال الإدارة الفعلية للعاملين بالمشروع . وقد يتم بيع الجزء الباقي لمؤسسات مالية تقدم تسهيلات مالية للمشروع بحيث لا يزيد عن حدْ معين من الأسهم المخصصة للعاملين حتى لا يفقدهم تأثيرهم في الإدارة أو أي حقوق خاصه في الجمعيه العموميه للشركه (ماهر،2002).

6- إعتماد أي صيغة من الصيغ المبينة أدناه لإنشاء مشاريع إستثمارية محددة وفقاً لاتفاقيات تعقد لهذه الغاية بين القطاعين العام والخاص(البرقاوي، 2004: 28):

أ- **أُسلوب البناء- التشغيل- التحويل:** وفقاً لهذا الأُسلوب، فإن الحكومة تتفق مع القطاع الخاص على إنشاء مشروع معين وتشغيلة لمدة زمنية محدده يتم الاتفاق عليها مسبقاً ، ثم يسلم للحكومة بعد إنتهاء تلك الفترة.

ب- **أُسلوب البناء – التحويل- التشغيل:** وفقاً لهذا الأُسلوب، فإن الحكومة تتفق مع القطاع الخاص على إنشاء مشروع معين ، ثم يسلم للحكومة مع الأتفاق على الاحتفاظ بتشغيلة، واستغلالة لفترة زمنية محددة ، يعاد بعدها للحكومة.

ج- **أُسلوب البناء- التملك- التشغيل** : وفقاً لهذا الأسلوب ، فإن القطاع الخاص يقوم بإنشاء المشروع وتملكه وتشغيله لحسابه الخاص.

د- **أُسلوب البناء – التملك- التشغيل- التحويل:** وفقاً لهذا الأُسلوب، فإن الحكومة تتفق مع القطاع الخاص على إنشاء مشروع معين، وتملكة واستغلالة وتشغيله لفترة زمنية طويلة نسبياً يتم الأتفاق عليها، وبعد إنتهاء تلك الفترة يسلم للحكومة.

7- تصفية القطاع العام كلياً أو جزئياً:

وفقاً لهذا الأسلوب فإن الحكومة تقوم بتصفية المشروع العام إذا تبين إنه لا جدوى من إصلاحه، وعدم قدرته على الإستمراريه، وفي هذه الحالة تقوم الحكومة بتصفية المشروع وبيع أصولة من خلال مزايدات متنافسة أو عطاءات أو من خلال التفاوض المباشر مع مشترين سبق تحديدهم (سمك ،1994).

2.2 إدارة التخاصية

مفهوم إدارة التخاصيه:

منذ بداية القرن العشرين والعالم يبحث عن نظريات إقتصادية وأساليب إدارية واضحة وشفافة وجادة، تحقق له الرفاه والنمو والتقدم ، في ظل الصراع الفكري بين الشرق والغرب. بعض النظريات كانت تدعو إلى تبني آليات السوق من خلال المنافسة التي ترعى الأفضل (وقد مثل ذلك الفكر الرأسمالي) وبعضها الأخر كان يدعو إلى تبني زيادة النشاط الإقتصادي من خلال القطاع العام (الفكر الإشتراكي). ومرت هذه الدعوات بفترات من المد والجزر، فمن الكساد العالمي الكبير في بداية الثلاثينات من القرن الماضي إلى التراجع الشديد في الأداء الإقتصادي الإشتراكي الذي أوضح سلبيات الملكية العامة للمشروعات. وكانت النتيجة الكبوة الإقتصادية والإدارية التي لحقت القطاع العام في كثير من دول العالم، وجعلت هذه الدول ترضخ تحت كاهل المديونية العالمية وأصبحت أمام خيار واحد لا مناص منه، وهو الإعتماد على آليات السوق أي التحول نحو التخاصيه، وهذا مما دعا إلى تبني سيناريوهات إدارية جديدة للتخاصية تنسجم مع هذه التغيرات(العطيه،1998) .

لقد انتشرت عملية التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص بشكل واسع في معظم دول العالم في العقد الأخير من القرن الماضي. وهذ التحول يتطلب الكفاءة والفعالية والعقلانية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ابتداءاً من عملية التخطيط للتخاصية، ومروراً بالمرونة والديناميكية في الإجراءات التي تشمل إعادة الهيكلة والتوجية، وانتهاءاً بتقديم الخدمة أو المنتج للمستهلك بجودة عالية وبأسعار منافسة.

ويصاحب هذا التحول تغيّر في الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي والذي يعتبر من أصعب التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، لإنّ العمل على تغيير سلوكيات اعتاد عليها العامل ردحا من الزمن، هي عمليه تحتاج إلى فن ومهارة ومعرفة ادارية فائقة (Veenswijk@ Hakvoort,2002).

1.2.2 الضوابط الإدارية للتخاصية:

هناك مجموعة من الجوانب والإعتبارات الإدارية التي يجب أخذها بالحسبان عند نقل الملكيه من القطاع العام إلى القطاع الخاص وهي (Gains,1999:717):

- إختيار مراقبين ومحاسبين ذوي خبرة إقتصادية وإدارية للإشراف على عملية التحويل ومراقبتها .

أ. تحديد ثمن البيع وترجمته على شكل أسهم وإبراز ذلك السعر بشكل علني .

ب. إعطاء الأولوية للإدارة والعاملين في المشروع لشراء الأسهم .

ج. وضع الإنظمة والقوانين الخاصة بعملية التخاصية وإلزام المستثمرين بها.

د. وضع إجراءات للحد من سيطرة رأس المال الأجنبي.

هـ. الإنتقال التمهيدي من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

و. تشجيع المستمرين المحليين على شراء بعض المشروعات العامة .

ز. إلزام المستثمرين ضمن عقود البيع والشراء، بعدم الإستغناء التعسفي عن العاملين في المشروع بعد التخاصية.

2.2.2 دور التخاصية في التنمية الإدارية

تساهم التخاصية في تحقيق التنمية الإدارية وزيادة كفاءة وفعالية إدارة المشروعات الإقتصادية الخاصة مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية في القطاع العام وما تتضمنة من تعقد الأنظمه والإجراءات وعدم وضوح الهياكل التنظيمية. وتتضح معالم التنمية الإدارية للتخاصية في المجالات التالية(اللوزي،2002: 268):

أ. زيادة كفاءة وفعالية أداء التنظيمات الإدارية في المشروعات الإقتصادية من خلال إتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة، وإعتماد المنافسة الحرة بين الوحدات الإنتاجية المتعددة لزيادة جودة السلعة والخدمة المقدمة.

ب. المساهمة في تحديث السياسات الإدارية من خلال إعادة توزيع الموارد البشرية، وتطوير عملية استقطاب العاملين وتطوير مهارات وقدرات العاملين عن طريق إتباع برامج تدريبية؛ لتحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

ج. تعظيم أهمية ادارة الوقت، فالوقت عنصر أساسي وضروري في عمليات التنافس بين القطاعات الإنتاجية الامرالذي يؤدي إلى السرعة والسهولة في الإجراءات الإدارية مثل تفويض السلطة، والمرونة، واللامركزية، والشفافية...الخ.

د. تساهم التخاصية في تنمية البنية التحتية من خلال تشجيع القطاع الخاص على الإستثمار في مشاريع البنية التحتية اللازمة لدعم النمو الإقتصادي .

هـ. تساهم التخاصية في تعزيز دور الرقابة الإدارية وبذلك تساهم بشكل مباشر أوغير مباشر في تعديل السلوك والإتجاهات، ومحاربة الفساد والعمل على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وسعر منخفض.

و. تساهم التخاصية في تفرّغ الحكومة وتركيز جهودها على الإدارة العامة والعمل عن طريق أجهزتها على مكافحة الفقر، والجهل، والبطاله، وذلك بعد تخلصها من عبء إدارة المشروعات الإقتصاديه الخاسرة والمتعثرة .

ز. تساهم التخاصية في إعادة توزيع الدخل القومي من خلال إتباع سياسات مالية وإستثمارية تشجع على تقديم القروض لإنشاء مشروعات صناعية يتم بيعها إلى القطاع الخاص بعد تشغيلها.

3.2.2 دور التخاصية في تحسين المناخ التنظيمي:

يُعرّف المناخ التنظيمي على أنه: " مجموعة الخصائص، والصفات التي تميز منظمة عن بقية المنظمات، وغالباً ما يعبّر هذا الإصطلاح عن شخصية المنظمة"(Cherrington,1989:494).

فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وتقاليدها، وأساليب عمل مختلفه تؤثر على النجاح الذي تتميز به هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الصناعية الاخرى .

وتنبع أهمية المناخ التنظيمي من خلال أثره على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي والناجم عن توقعات العاملين لنتائج التخاصية الإقتصادية والإجتماعية والنفسية. فالعاملون يتوقعون المكافآت المادية، والمعنوية، المجزية أو الإحباطات والضغوط العمليه، بناءاً على إدراكهم للمناخ التنظيمي (Davis@Newstrom:1987).

لذا فإن تحسين نوعية حياة العمل بأبعادها النفسية، والإجتماعية، والطبيعية تشكل مسؤولية إجتماعية واخلاقية ومعنوية تتحملها المشاريع التي يتم تخاصيتها. كما أن الهدف الأساسي من تحسين حياة العمل بعد التخاصية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات درجة عالية من الولاء لإعمالها، وذات قدرة فائقة على الإبداع والإبتكار. ويمكن تحسين نوعية حياة العمل بعد التخاصية من خلال تبني الإدارة الجديدة لمجموعه من البرامج التاليه(الهيتي ، 2003: 281-285):

1- **البرامج التقليدية :**

أ. تحسين بيئة وظروف العمل .

ب. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

ج. إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة.

د. توفير برامج الرفاهية الإجتماعية.

هـ. توفير برامج الرعاية الصحية .

و. توفير برامج الصيانة البشرية.

ز. توفير برامج الأمن والسلامه المهنية.

2- البرامج الحديثة :

أ. توفير برامج الإثراء الوظيفي.

ب. توفيربرامج إدارة الجودة الشاملة.

ج. توفير برامج الادارة بالمشاركة.

د. توفير برامج فرق العمل المدارة ذاتياً.

هـ. توفير برامج جداول العمل البديلة.

كما أنّ التخاصية تساهم في عملية التغيير التنظيمي، والتغيير التنظيمي في هذا السياق يعني"جُهد شمولي مخطط له يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وتغيير التكنولوجيا المستعملة، إضافةً إلى العمليات والهياكل التنظيمية من أجل تطوير الموارد البشرية، والإجتماعية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو كلاهما معاً "(عارف، 2001: 128).

لذا فإن عملية تخاصية المشاريع الحكومية تشكل تحدياً من تحديات الإدارة الحديثة التي تستوجب من القائمين على تلك المنظمات الإستجابه للتغيير الذي يصاحب عملية التخاصية والعمل على توفير العوامل التي تساعد على تقبل العاملين، والأفراد للتغييرات الجديدة في بيئة العمل(التركستاني،2001).

وتكمن أهمية التغيير في إحداث تعديلات في سياسات وأهداف التنظيم بإيجاد طرق وأساليب عمل جديدة من أجل التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وبما يتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومن أبرز هذه التغييرات التنظيمية الناجمة عن التخاصية ما يلي(مبيضين ، 2002: 5-7) :

الهيكل التنظيمي: والذي يتضمن التغيير في الصلاحيات وخطوط السلطة ، وتحديد المستويات الإدارية ونمط الإشراف المناسب ، والمسميات والمواصفات الوظيفية، وإستحداث وظائف جديدة ، وتوزيع الإختصاصات والمسؤوليات ، وطرق إنسياب العمل، واللامركزيه في العمل.

التكنولوجيــا: وذلك بإستخدام أحدث وسائل التقنيات الملائمة لطبيعة العمل في المنظمة، ووضع برامج تأهيل وتدريب العاملين على إستخدام الأجهــزة، والمعــدات الحديثــة، ووضع مواصفات إنتاجية عالية، ومواكبة المستجدات .

الأنماط السلوكية : وذلك من خلال توعية العاملين بمفهوم التغيير الناجم عن التخاصية، والأثار الإيجابية ، وتطمينهم على مستقبلهم الوظيفي من خلال حرص المنظمــة علــى الأمن والإستقرار الوظيفي، وتشجيعهم على المشاركة في عمليــة التغييــر، ومعرفــة الإتجاهات، والدوافع الكامنه لديهم، ورفع مستوى الولاء التنظيمــي، وتقــديم الحــوافز المعنوية والمادية لهم.

من جانب آخر يشكل العنصر البشري القلب النابض لجسم المنظمة وهو المحرك الجوهري لجميع العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية والربحية من خلال التوجيــة، والقيادة للموراد المادية المختلفه. ولذلك تعتبر التخاصية هي التحدي الأهم والمؤثر على إدارة المشروع فهي تتطلب إعادة هيكلة القوى العاملة المتضخمة في القطــاع العــام، وإحتمال تخفيض حجم هذه القوى العامله، وإعادة تأهيلها وتدريبها على التعامــل مــع أحدث الأساليب، والتقنيات الإدارية والتكنولوجية الحديثة (عباس، 2003).

ولا يقتصر عمل الإدارة على التعامل مع العــاملين داخــل المنظمــة المــراد تخاصيتها بل يتعدى ذلك إلى تهيئة السوق المحلي (البرلمان، والنقابــات، والمجتمــع المحلي ....الخ) لقبول التغيرات الناجمة عن عملية التخاصية من خــلال المــؤتمرات والندوات والنشرات التثقيفية عبر وسائل الإعلام المختلفة. ويجب على الإدارة توضــيح أهداف برامج التخاصية المختلفة للمجتمع المحلي لتخفيض المعارضة، وجــذب التأييــد لهذه البرامج من خلال إدراك العمال والنقابات لوجود ضمانات للمحافظه على العاملين عن طريق الإبقاء عليهم، أوتعويضهم في حالة التخلــي عــن خــدماتهم، أو تــدريبهم ووضعهم في مؤسسات أخرى. ولن يعارض السياسيون برامج التخاصية إذا انــسجمت مع تطلعاتهم، وآمالهم المستقبلية التي تخدم المصلحة العليا للدولة مــن خــلال خفــض الضغط على الموازنة، وزيادة الكفاءة والتنافس، وتحسين مستوى الأداء (مفلح، 2003).

لقد منحت الإدارة التنفيذيه للتخاصية في بريطانيا مزايا لكل العمال في كافة المشاريع التي تم تخاصيتها. وقد كان الهدف من إعطاء هذه المزايا، هو تعزيز شعور العمال بإنهم مالكون حقيقيون في المشاريع التي يعملون بها مما يقلل الإضراب عن العمل، أو المطالبه في زيادة الأجور. ومن المزايا التي منحت للعمال في بريطانيا مايلي (السقا،1997: 73):

أ. منح العمال أسهُم مجانية في المشاريع التي يعملون بها، فمثلاً قامت إدارة شركة British telecom بتوزيع 18 مليون جنيه إسترليني في صورة أسهُم مجانية على 230 الف عامل في الشركة.

ب. منح العمال أسهُم مجانية تتناسب مع عدد الأسهُم التي قاموا بشرائها حتى حد معين. فمثلا قامت إدارة شركة British gas بمنح عمال الشركة الذين تقدموا بشراء أسهُم سهمين مقابل كل سهم ، بحد أقصى قيمته 300 جنيه إسترليني من الأسهم المجانية.

ج. إعطاء العمال الأولوية في عملية تخصيص الأسهُم حتى حد معين ، فمثلاً حددت شركة Northumbria الحد الاقصى للإكتتاب 100 سهم فقط من خارج الشركه، امّا العاملين فقد كان من حقهم الإكتتاب في 5000 سهم.

4.2.2 تأثيرالتخاصية على الإستقرار والأمن الوظيفي:

يتأثر شعور العاملين بالإستقرار والأمن الوظيفي في المشروع الذي تم تخاصيتة، اذ يطرح العامل على نفسه الكثير من التساؤلات لعل من أبرزها:

أ. هل سيتم تخفيض العمالة بسبب التخاصية ؟

ب. هل سيتم الإستغناء عن بعض العاملين بسبب إستخدام التكنولوجيا الحديثة ؟

ج. هل سيتغير نوع العمل الذي يقوم به العامل ؟

د. هل سيتم نقل العامل إلى مكان أخر داخل أو خارج المشروع ؟

هـ. هل ستتأثر مكانة الفرد وسلطتة ونفوذه بعد التخاصية ؟

و. هل يستطيع العامل التعامل مع التقنيات الحديثة ؟

ز. ماهي معايير وأسس التقييم الحديثة وارتباطها بالإنتاجية ؟

هذه الأسئلة وغيرها تدور في ذهن العامل بعد التخاصية، ويحاول البحث عن إجابة لهذه التساؤلات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يوجد نموذج موحد يتفق عليه جميع خبراء التخاصية والاكاديميين حول طبيعة النتائج العمالية الناجمة عن عملية التخاصية. فمنهم من يرى أنّ التخاصية قد تؤدي في الأمدين القصير والمتوسط إلى الاستغناء عن نسبه معينه من العاملين في المنشآت التي تم تخاصيتها. ومنهم من يرى بأن التخاصية قد تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية مما يدفع إلى المزيد من الإستثمارات وبالتالي زيادة القوى العاملة (Cowan 1990:39).

ومن الممكن تحديد الآثار العمالية الإيجابية المستهدفة من عملية نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص في العوامل الأتية : المحافظة على وظائف العاملين في المشاريع التي يتم تخاصيتها، وإحداث فرص عمل جديدة، وإشراك العاملين في ملكية الأسهُم. فمثلاً تبين أنّ الآثار العمالية الناجمة عن تخاصية مصنع الصلب جنوب ويلز في بريطانيا، أدت إلى انخفاض عدد العاملين في الشركه من (11) الف عامل قبل التخاصية إلى (4500) بعد التخاصية. ولكن نتيجة للإستثمارات الخاصة في إقامة صناعات وخدمات أخرى حديثة في المنطقه، فقد تم إيجاد ما يقارب (100) ألف وظيفة مع بداية التسعينات من القرن الماضي (Howe,1991).

ويحذر الاقتصاديون من أنْ عرض المؤسسات للبيع قبل التخلص من العمالة الزائدة، مع تقليل الخيارات المتاحه للمشترين من القطاع الخاص للتصرف في العمالة الزائدة، يقلل من إمكانية البيع ويشجع المشترين على طلب المساعدات المالية من الحكومة لمعالجة المشاكل العمالية. هذا بالإضافة إلى أن الهيئة المركزية المكلفة بمهمة التخاصية قد لا يكون لديها الموارد الكافية لمراقبة إلتزام المشترين بالقيود المفروضة على التخلص من العمالة الزائده (Laban@ Wold,1993).

5.2.2 تأثير التخاصية على حجم العمالة في المنظمات:

هناك بعض الأسباب التي أدت إلى وضع إستراتيجية لتخفيض العمالة عند الإنتقال من ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص وهي (ماهر ،2002: 373):

أسباب خارجية:

أ. ضغوط التخاصية وضرورة إستخدام العدد الملائم لعبء العمل والإنتاج.

ب. دخول الشركة التي تم تخاصيتها في منافسة مع شركات أخرى تستدعي ترشيد الإنفاق عن طريق تخفيض كلفة العمالة بالإستغناء عنهم.

ج. تغيير حجم الإنتاج والمبيعات والاوضاع الإقتصادية من وقت لآخر يؤدي إلى تغيير حجم العمالة.

د. مواكبة التقدم التكنولوجي وإحلال التقنية محلّ الأيدي العاملة.

أسباب داخلية:

أ. تؤدي التخاصية إلى ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والوظيفية.

ب.تؤدي التخاصيه إلى دمج بعض الشركات مع شركات أخرى مما يؤدي احياناً إلى تخفيض العمالة .

ج. الشركات المتخاصة حديثاً تحوي عمالة مسنه تشكل عبئ يُفضّل الإستغناء عنه، وإحلالُة بأيدي عامله حديثة وأقل عددا.

د.الشركات المتخاصة حديثاً تحوي اقسام متهالكة يُفضّل التخلص منها ومن عامليها، حيث أنها تشكل إستنزاف للموارد المالية.

هـ. الشركات المتخاصة حديثاً تحوي عمالة ذات مهارة وإنتاجية منخفضة تستدعي إحلالها بعمالة أمهر أو إحلالها بالآلات حديثة.

لذا يمكن التعامل مع مشكلة العمالة الزائدة الناجمة عن نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بأحد الأساليب التالية:

1- التدريب وإعادة التأهيل:

وهي حصر شامل لأعداد العمالة الزائدة في المشاريع التي تم تخاصيتها، حيث تم وضع برامج تنفيذية لتأهيلها وتدريبها بالتعاون مع مؤسسات التدريب المهني التابعة للقطاع الخاص، والتي تستخدم الآلات وأساليب تكنولوجية حديثة. ويرُاعى في عملية التدريب والتأهيل حاجة السوق والمشاريع الإستثمارية التي تتفرع عن المشاريع الأصلية .(قندح، 2003)

2- التقاعُد المبكر:

وهو إحالة جزء من العمالة الزائدة في المشاريع التي تم تخاصيتها وبشكل اختياري على التقاعُد مع منح حوافز ومكافآت من المؤسسه التي ترعى شؤون العاملين. وتتم الإحالة على التقاعد المبكر حسب أنظمة وقوانين الضمان الإجتماعي من حيث العمر والجنس وفترة الخدمة. وهذه الأنظمه والقوانين تختلف من دولة لأُخرى ، ففي الأردن على سبيل المثال يبلغ السن القانوني للتقاعُد المبكر(45)عاما بشرط أن يكون له إشتراكات في الضمان الإجتماعي لمدة(18) عاما، وفي دولة الكويت يشترط أن تكون مدة الإشتراك (20)عاما لمن لم يبلغ سن الخمسين و(15) سنه لمن أكمل سن الخمسين. (عدلي،2000).

3- التعويضات :

وهي مبالغ مالية مجزية ومحفزة تقدم للعمالة الزائدة مقابل تقديم إستقالاتهم من المشروع. وقد تم تطبيق هذا الأسلوب في الخطوط الجويه البريطانية كجزء من خطتها لتجهيز الشركة للتخاصية حيث استفاد منها ما يربو على 22000 موظف، قام الجُزء الأكبر منهم بانشاء وتكوين مشاريع أعمال صغيره. وقد تمنح هذه التعويضات احياناً للعمالة التي لا تنطبق عليها أنظمة وقوانين التقاعد، ويؤخذ بالإعتبار عدد سنوات الخدمة في المشروع والراتب الشهري (صبح،1999).

6.2.2 تمكين العاملين من موُاجهة عملية التخاصية

يعرف "بوترفيلد" التمكين بأنه "تعّزيز قُدرات العاملين بحيث يتوفر لـديهم ملكـة الإجتهاد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحُرية التصرف في القضايا التي تواجههم خـلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بإعمالهم" (Potter field, 1999:2). لذلك فإنه يجب علـى الإدارات فـي المـشاريع التـي تمـت تخاصيتها أو قيد التخاصية أن ترُكز على تمكين العاملين من موُاجهة التغيرات الناجمة عن التحول من ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص والمتمثلة فـي : التغييـر فـي أساليب العمل الإداري، والتغيير في سلوكيات العاملين وثقافـاتهم، وزيـادة مهـاراتهم لمواكبة التطورات المُتسارعة في التكنولوجيا، والزيادة الكمية والنوعية فـي الإنتـاج، والتحُول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموقرطي والمـشاركة الأكثر انفتاحاً ومرونة، وزيادة تفويض العـاملين وغيرهـا لترسـيخ روح المبـادرة والمسؤولية والإعتزاز لدى العاملين، والمساهمة في الإبداع والإبتكار، وخلـق الـولاء والإنتماء التنظيمي، والمشاركة فـي صـُنع القـرارات لتحقيـق النمـو والإزدهـار والإستمرارية للمنظمه في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات . وفي عصر العولمـة والانفتاح والزامية الإنتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص، يجب علـى الإدارات الجديده تنفيذ سياسة تمكين العاملين لتغيير السلوكيات التي كانت فعالة فـي التنظيمـات الحكومية، وذلك لإختلاف الأهداف بين القطاع العام والقطاع الخاص (الحراحشه،2004).

3.2 ثانياً: الدراسات السابقة : تجارب دولية في التخاصية

من خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة فقد أتضح بإن هناك ندرة في المراجع والدراسات التي تناولت الانعكاسات الادارية للتخاصية بشكل مباشر ودقيق في الأردن والوطن العربي. وقد تناولت معظم دراسات التخاصية فـي الـوطن العربـي والأردن الاتجاهات نحو التخاصية والآثار الاقتصادية والمالية والمُحاسبية الناجمة عـن مسيرة التخاصية في هذه الدول. وسيتم التعرف فيما يلي على بعض التجارب الدوليـة

في التخاصية والدراسات المُتعلقة بها للاستفادة منها في تنفيذ برنامج التخاصية الأردني.

1.3.2 تجارب التخاصية في بعض الدول الرأسمالية المتقدمة

قطعت الدول الرأسمالية شوطاً طويلاً في مجال التخاصية، وخصوصاً إنجلترا وفرنسا، وعدد من الدول الأخرى كألمانيا وهولندا وبلجيكا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية والسويد واليابان وغيرها.وتوضح الدراسات التي أُجريت في هذه الدول مسيرة التخاصية من حيث ألاهداف والمشاكل والنتائج الايجابية والسلبية وغيرها. ففي دراسة قام بها (konig,1988) بعنوان " تطُورات التخاصية في الحكومة الفيدرالية الالمانية: المشاكل، الوضع الحالي للتخاصية، ومُستقبل التخاصية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وضع التخاصية في المانيا والمشاكل التي تُواجهها ووضُعها الحالي والنظره المستقبلية لها.وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن تعديل الأنظمة والقوانين في القطاع العام يشكل المُشكله الأبرز في مواجهة التخاصية.
2- وجود اتجاهات ايجابية لتخاصية القطاعات الخدمية والزراعية والصناعية.
3- ضرورة إبقاء مُلكية بعض القطاعات الخدمية مثل المياة والغاز والكهرباء بيد الحكومة.
4- ضرورة توعية المُجتمع والعاملين بإيجابيات التخاصية لتخفيض المعارضة الداخلية والخارجية.
5- إنخفاض ملكية الحكومة في المشاريع العامة من 43.75%الى 30%.

وفي دراسة قام بها (Casale,1988) بعنوان " الخصخصة في ايطاليا" هدفت إلى دراسة إجراءات التخاصية والآثار الناجمة عنها في ايطاليا، توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1-إختلاف اجراءات التخاصية من مشروع لأخر تبعاً لإختلاف المناخ التنظيمي فبعض المشاريع العامة يتم بيعها بشكل كامل أو جزئي أو تخاصية الإدارة أو التأجير وغيرها.

2- إعفاء خزانة الدولة من اعباء العجز المزمن والنفقات على مشاريع متعثرة.

3- تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال التطوير التكنولوجي .

4- إستحداث أنظمة إدارية حديثة بعد التخاصية قادره على مُواكبة المستجدات من خلال مرُونتها العالية في التعامل مع الأزمات وتطوير الأداء الوظيفي.

وفي دراسة قام بها (leavy,1998) بعنوان" إجراءات التخاصية في مصانع السُكر الايرلندية " ، تهدف إلى تحليل إجراءات وأساليب التخاصية في مصانع السُكر الايرلندية، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1-ضرورة أن يتم وضع إجراءات وأساليب التخاصية من قبل الإداريون في المشاريع التي سيتم تخاصيتها بدلاً من صناع السياسة العامة وذلك لخبرتهم في إدارة المشروع.

2-البيع لمُستثمرين محليين وأجانب، وتعديل الإجراءات القانونية والمعاملات المالية لتنسجم مع الإستثمارات الأجنبية.

3-التوسع في إستخدام التكنولوجيا وإحداث تغييرات إستراتيجية في المصانع.

4-يجب أن يكون هناك ديناميكيه ومرونه عاليه في اجراءات التخاصية.

وفي دراسه قام بها (George, 2001) بعنوان " التخاصية في اليونان : سياسات الحكومة الداخلية والمنظمات المتعثرة" هدفت إلى دراسة سياسة الحكومة اليونانيه نحو المنظمات المتعثرة وكيفية تحويلها للقطاع الخاص، توصلت الدراسة إلى النتائج التاليه:

1-ضرورة مراعاة الجوانب السياسيه والإجتماعيه للمشاريع التي سيتم تخاصيتها.

2-تنفيذ التخاصية من خلال صُناع القرار وتحمل النتائج المتوقعه.

3- إنسجام التخاصية مع السياسة العامة للدولة.

وفي دراسة قام بها (Veenswijk and Hakvoort, 2002) بعنوان " التحُول من القطاع العام إلى القطاع الخاص: التُغيرات المُؤسسية والثقافية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التخاصية والتغيرات الثقافية والتنظيمية الناجمة عنها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ضرورة مراعاة الجوانب الإجتماعية للعاملين بعد التخاصية مثل القيم والتقاليد والأهداف الشخصية لجذب تأييد العاملين للتخاصية.
2- تمُر التخاصية في أربعة مراحل أساسية وهي :مرحلة التبرير، ومرحلة الإنفصال، ومرحلة إعادة التوجية، ومرحلة الإنطلاق.
3- زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين تساهم في زيادة الإنتاجية.

تجربة التخاصية في بريطانيا:

تعتبر بريطانيا رائدة التخاصية على المستوى العالمي، إذ تعتبر عملية التخاصية التي تمت في بريطانيا أكبر عملية تحول جذري جرت في الإقتصاد البريطاني منذ الحرب العالميه الثانيه. ففي اعوام 1951-1955 قام المحافظون بإعادة مجموعه من الصناعات المؤممة إلى القطاع الخاص مرة أخرى، ثم قام حزب العمال بإعادة تأميمها عام 1964، وما أنّ عاد المحافظون إلى الحكم حتى قاموا بتنفيذ برنامج مكثف للتخاصية. لذلك كانت المُلكية العامة تعدّ من القضايا المحورية بين الحزبين الرئيسيين في المملكة المتحدة، وقد اطُلق على هذه العملية أسم لعبة البنج بونج بين العمال والمحافظين (Conrad,2001).

وعندما تولت مارجريت تاتشر رئاسة الوزراء في السبعينات قامت برفع شعار التخاصية ، وتم بيع العديد من المشاريع الكبرى المملوكة للحكومة، وذلك بهدف تنشيط الإقتصاد البريطاني. وكان مبرر السيدة تاتشر في ذلك فشل جميع محاولات إصلاح القطاع العام السابق في تحسين كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية (Mclaughlin and Maloney,1996).

وهدف برنامج التخاصية البريطاني إلى تحقيق ما يلي: (الطراونه،2000: 146)

أ. إعطاء الأولويه للعاملين بإمتلاك أسهم المُؤسسات التي يعملون بها .

ب.توسيع قاعدة المُلكية العامة للمشاريع .

ج. تحسين مستوى المنُافسة ورفع كفاءة المؤسسات العامة .

د. خفض مستوى العجز المالي في مؤسسات القطاع العام .

هـ. الحدّ من التوجه نحو عمليات الإقتراض في المؤسسات العامة.

د.تخفيض مستوى التدخُل الحكومي فيما يتعلق باتخاذ القرارات في الصناعات .

وقد استخدمت الحكومة البريطانية عدة طرق للتخاصية من أبرزها: (السقا،1997 :68)

أ. البيع المباشر للقطاع الخاص.مثال ذلك: بيع شركة International Aeradio إلى شركةTelephon Standard وبيع شركة Sealink إلى شركة British Ferries.

ب. البيع للعاملين. مثال ذلك: بيع شركة National Freight Company للعاملين.

ج. البيع عن طريق طرح الأسهم للاكتتاب العام. مثال ذلك : طرح أسهُم شركتي British Telecom, British Gas, British Steel على الجمهور للاكتتاب .

د. البيع عن طريق طرح الأسهُم للاكتتاب الخاص. مثال ذلك: طرح أسهُم شركتي British Petroleum, British Airport Authority للإكتتاب الخاص.

اما أبرز النتائج التي يمكن إستنتاجها من التجربة البريطانية هي: (Kay,1996:18-22)

أ. الإستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية.

ب.تحسن مستوى اداء العاملين وارتفاع الروح المعنوية لديهم.

ج. زيادة معدلات الإنتاجية والأرباح.

د. تخفيف العبء المالي عن ميزانية الحكومة.

هـ. توسيع قاعدة المُلكية العامة حتى وصل عدد المساهمين في شركة الغاز البريطانيه الى 3 مليون مُساهم بريطاني.

ز. تحُول دور النقابات العمالية من معارض شديد إلى مؤيـــد شـــديد لعمليـــة التخاصية.

وفي دراسة أخرى قام بها(السقا،1997) بعنوان" تجربة الخصخـــصة فـــي المملكة المتحدة "، هدفت إلى تحليل تجربة التخاصية في بريطانيا لإســـتخلاص الدروس والعبر التي يمكن إستقاؤها من هذه التجربة، وقد توصلت هذة الدراسة إلى الأتي:

1. رفع درجة الكفاءة الإقتصادية للشركات العامة.
2. إرساء قواعد المنُافسة وتدعيم قُوى السوق.
3. توسيع قاعدة الملكية.

وقد أوصت دراسة السقا بما يلي:

1. على الدول التي تنوي القيام بعملية التخاصية تحديد الهدف بشكل واضـــح وشفاف.
2. يجب أنْ لا تتخلّى الحكومة عن دورها الإجتمـــاعي نحـــو المجتمـــع بعـــد التخاصية.
3. توعية المُجتمع بمفهوم التخاصية وأهدافُها ونتائجها الإيجابية لحشد التأييد.
4. ضرورة توفر الدعم والتأييد السياسي والرقابة المركزية لإنجـــاح برنـــامج التخاصية.

أمّا دراسة (Gains, 1999) بعنوان " سياسات تنفيذ التخاصية فـــي المراحـــل اللاحقة للمشاريع"، فقدت هدفت إلى مُناقشة وضع المشاريع العامة بعد تنفيذ التخاصية والتغُيرات التنظيمية التي حدثت في بريطانيا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتـــائج التالية:

1. وجود علاقات قوية بين رجال الأعمال وصُناع السياسة العامة في الحكومة.
2. تُحسن مُستوى الأداء الإداري وإستخدام تقنيات إدارية حديثة.
3. إنخفاض مستوى المقاومة العُمالية التي ظهرت في بداية تخاصية المشروع.

4. ضُرورة تمثيل القطاعات الخاصة لدى الجهات الحكومية كحلقة وصل بين إدارة المشاريع الخاصة وصُناع السياسة العامة.

وفي دراسة أُخرى قام بها (Andrew@William,1996) بعنوان" التخاصية كـسياسة صناعية: حالة دراسية من مصانع الماتورات البريطانية" هدفت إلى معرفة التغييـرات الناجمة عن التخاصيه وأثرها على العلاقات والسياسة الحكوميه. وقد توصـلت هـذة الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تغُير العلاقة بين الحكومة البريطانية ومصانع الماتورات البريطانية من مالـك وداعم ومُشرف قبل التخاصية إلى جابي للضرائب بعد التخاصية.
2. تطوير الأداء الإداري وزيادة مستوى المرونة في التعامل مع المستهلك.
3. ساهمت التخاصية في تطوير العلاقات السياسية البريطانية الخارجية من خلال التبادل التجاري والإستثماري مع دول العالم الأخرى.
4. تطويرجودة وكفاءة صناعة الماتورات البريطانية ومُنافسة الصناعات اليابانية وزيادة مستوى الإنتاج بعد التخاصية.

تجربة التخاصية في الولايات المتحدة الأمريكيه:

بدأت التوصيات لإصلاح الإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكيه منذ فترة طويلة، فقد كان هناك حوالي (11) إقتراح لإصلاحات إدارية هامة في الفتـرة 1905-1989، كان أخرُها في عهد الرئيس كلنتون. ركزت معظم هـذه الإقتراحـات علـى التخاصية كنموذج لأبرز الحلول نجاعة في الإصلاحات الإقتصادية المتمثلة فـي نقـل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، وذلك من أجل تغيير الأسـاليب التقليديـة التي تعمل بها المشاريع العامة. وقد ساهم ذلك في خلق تنافس كبير بين المشاريع التي تم تخاصيتها في تقديم الخدمات، وزيادة الكفـاءة الإداريـة والإنتاجيـة، حتـى نمـت وتطورت هذه المشاريع وأصبحت تنافس على المـستوى الـدولي، وامتـدت لتـصُبح شركات عابرة للقارات ولها فروع في مختلف انحاء العالم . ومما ساهم فـي إنتـشار بعض المشاريع الخاصة في العالم هي كفاءتُها، وفعاليتُها، وشفافيتُها في تقديم الخدمات.

وأصبحت بعض المشاريع التي تم تخاصيتها تمثل النموذج الأمثل للعالم في الإنتاج والمستوى المتميز من الأداء الإداري. لذلك استخدمت الحكومة الأمريكية أساليب التخاصية في مشاريع لم تخصخص من قبل في الدول الأُخرى مثل تخاصية إدارة السجون لإعادة تأهيل وتدريب المسجونين وتقديم أفضل الخدمات لهم وحفظ السجلات الخاصة بهم(Sellers ,2003).

أمّا بالنسبه للأساليب التي أستخدمت في نقل المُلكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الولايات المتحدة الامريكية فقد كان أكثرها إستخداماً هو إسلوب التعاقُد، حيث تم تطبيقه على (80%) من مشاريع التخاصية وخاصة في قطاع الخدمات. أمّا الإسلوب الأخر الذي تم استخدامة بكثره فهو حق الامتياز الذي توسع في تخاصية الخدمات الإجتماعيه، ومراكز الصحة العامة، والصحة العقلية، والمعوقين وقطاع النقل. كما يُستخدم إسلوب المشاركة بين القطاعين العام والخاص في تخاصية مراكز إصلاح الاحداث مما منح القطاع الخاص الفرُصة لزيادة خبرتة والإرتقاء بها وبالتالي أصبحت خدماتة مطلوبة محلياً ودوليا(Chi, 1998).

وفي دراسة قام بها (Savas,2000) بعنوان " آليات الحكومة: التخاصية وشراكة القطاع العام وادارة التعاقد" هدفت إلى دراسة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في أمريكيا من خلال أحد أساليب التخاصية وهي التعاقد . وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة قديمة ووطيدة بين القطاعين العام الخاص في أمريكيا بدأت منذعام 1905 حيث كانت هناك جهود حثيثه للإصلاح الإقتصادي بشكل مشترك.
2. الإتفاق بين القطاعين العام والخاص على فكرة التخاصية والإتجاه نحو السوق الحرُة، وتحرير رؤوس الأموال.
3. مواجهة النقابات العمُالية التي تُعارض فكرة التخاصية من خلال التوعية بالنتائج الايجابية المتوقعة من تنفيذ الخاصية.

وفي دراسة أُخرى قام بها (Sellers, 2003) بعنوان "التخاصية والعولمة " هدفت إلى تحليل مفهوم التخاصية وعلاقتها بالعولمة وإتجاه رجال الأعمال والحكومات نحو التخاصية والعولمة في أمريكيا، توصلت إلى النتائج التالية:

1. تُمارس الحكومة الأمريكية ضغوطاً على القطاعات الخاصة لتطوير عملية تقديم الخدمات بشكل أفضل للمجتمع المحلي.
2. السماح للقطاعات الخاصة بمنافسة القطاعات العامة في تقديم الخدمات، فمثلاً وفرّت مدينة فيلادلفيا ما نسبته ما بين 20–30% من تكاليف الخدمات بعد التخاصية.
3. تُوفر حوافز اقتصادية للقطاع الخاص تدفعة للإبتكار والابداع لتحسين مُستوى الجودة والكفاءة في الإنتاج، وتقديم الخدمات بشكل أفضل وكلفة منخفضة.
4. مشاركة القطاع الخاص تعمل على زيادة مرونة علاقات الدولة مع باقي دول العالم من خلال التبادل الإستثماري والتجاري، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة قوية بين التخاصية والعولمة.

تجربة التخاصية في فرنسا:

سيطرت الحكُومة الفرنسية على كافة المشروعات الحيوية والتي تمثلت في الإنشطة الإقتصادية والخدمية الرئيسية مثل قطاع الفحم والغاز والكهرباء، وبعض البنوك الهامة وشركات التأمين والنقل. وقد أصبحت تدار مثل هذه الأنشطة عن طريق مؤسسات وشركات عامه نتيجة لسياسة تأميم عدد من المجموعات الصناعية في عام 1981 حيث نتج عنها تملك الدولة لكافة وسائل الإنتاج(Haggarty et,1996).

وفي عام 1985 لم يتجاوز رأسمال السوق المالية الفرنسية حوالي 600 بليون فرنك وبلغت قيمة مُعاملاتها حوالي 166 بليون فرنك وهذا الحجم المالي لا يتجاوز رُبع حجم ومقدار سوق لندن في حين كان حجم السوق المالي الياباني أكبر من حجم السوق المالي الفرنسي بمقدار 17 مرة ، وحجم السوق المالي الأمريكي أكبر من حجم السوق المالي الفرنسي بمقدار 53 مرة (Durrant,2003).

لهذا أتجهت الحكُومة الفرنسية إلى تطبيق برنامج التخاصية في عام 1986 كأحد التدابير الهامة التي اتُخذت لتعزيز الإقتصاد وتغيير هيكل وابعاد السوق المالية. فعلى سبيل المثال تم البدء ببيع شركة الزجاج (Saint Golbain) وبيع مجموعة (Paribas) المصرفية ،وكذلك بيع شركة (Torat) في عام 1987. كما إستُخدمت عدة اساليب للتخاصيه، كان من أبرزها: الإكتتاب العام، وزيادة رأس المال، والبيع بعقود، والبيع للعاملين .أمّا أبرز أهداف التخاصية في فرنسا، فقد تمثلت بما يلي (Haggarty et,1996):

أ. تحسين الأداء الإقتصادي والمالي للمؤسسات ، وضمان إستقلالية إدارتها.

ب. مواكبة التغيرات التكنولوجية والمنافسة الدولية .

ج. إعفاء خزانة الدولة من العجز المالي المتراكم على بعض المؤسسات .

د. الاستثمار في عوائد المشروعات التي يتم بيعها للقطاع الخاص.

هـ. تنمية الأسواق المالية وتوسيع نطاق الإستثمار المحلي والأجنبي على حد سواء.

2.3.2 تجارب بعض الدول الاشتراكية في التخاصية:

لمْ تقتصر عملية التخاصية على الدول الرأسمالية فقط، بل امتدت إلى الدول الإشتراكية. فنتيجة لتضخم القطاعات العامة في الدول الإشتراكية وارتباطها بالإقتصاد السياسي لهذه الدول واجهت هذه القطاعات تراجُع وترُهل كبير بحجم هذه المشاريع، مما دعا إلى تبني مفهوم التخاصية لمواجهة هذه المشاكل الإقتصادية، فيما يلي إستعراض بعض هذه التجارب :

تجربة التخاصية في روسيا:

تعرض القطاع العام في الإتحاد السوفياتي السابق في أوائل الثمانينات من القرن الماضي إلى أزمة إقتصادية حادة . فقد انخفض معدل التنمية على المستوى الإقتصادي والإجتماعي إلى مستوى غير مسبوق. وقد تمثل هذا بانخفاض معدل الدخل القومي بنسبة 50% ليصل إلى مستوى الركود، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وتراجُع جودة الإنتاج،

وارتفاع الأسعار، وزيادة معدل البطالة، وظهور علامات الكساد في المُجتمع السوفياتي وغيرُها. وأصبح الخطر يهدد مصير اقتصاد الإتحاد السوفياتي السابق(مجيد،2003).

وبناءاً على ذلك أتجهت الحكومة بقيادة غورباتشوف في عام 1987 إلى سياسة الإصلاح الإقتصادي (البيريسترويكا) ، وهي سياسة تهدف إلى اشاعة التجديد في جميع نواحي الحياة، وتغيير جذري للتسيير الإقتصادي لإنقاذ الوضع الإقتصادي. ولكن جميع المحاولات للإصلاح لم تؤتي ثمارُها بإنقاذ إقتصاد الإتحاد السوفياتي السابق من العقبات الإقتصادية التي كان يعاني منها.

وبعد انهيار الإتحاد السوفياتي في عامي 1990-1991، سارعت روسيا إلى مُسايرة الركب العالمي بتحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص. ففي عهد يلتسين بدأ عرض المشروعات المملوكة للدوله للبيع عن طريق الإكتتاب العام، والإكتتاب الخاص، والبيع للعاملين، وهكذا تحركت روسيا نحو التخاصية. وشكلت اللجنة الروسيه للتخاصية التي بدأت في تنفيذ اضخم وأكبر برامج التخاصية في العالم، بصفه عامة ، وفي الدول الإشتراكية بصفه خاصة. فقد تم بيع مائة ألف متجر وصناعة صغيرة كمرحلة أولى في عام1992 بقيمة مليار روبل. ومن أبرز خصائص التجربة الروسية في التخاصية ما يلي: (عباس ،2003)

أ. منح السلطة المحلية 5% من حصيلة أي عملية تخاصية للمشاريع المحلية.

ب. منح العمال حق شراء 10% من الأسهُم بخصم 30%من القيمة الإسمية.

ج. حصول العُمال على 10% من الإيرادات الناشئة عن بيع الأسهُم الحكومية.

د. منح المُدراء حق شراء 5% من أسهُم شركاتهم محل التخاصية.

هـ. إستبعاد الأجانب من الدخول في بيع مزادات أصول وشركات القطاع العام.

و. عرض المشروعات المرُاد تخاصيتها على العمال المحليين اولاً، ثم عرضُها على المُدراء والفنيين في شركات أخرى، ثم المُستثمرين المحليين دون

الأجانب. ونجم عن تنفيذ برنامج التخاصية في روسيا بعض النتائج السلبية التالية: (حجازي، 2004: 353)

أ. الإهتمام بتخاصية المشروعات العامة الكبيرة القائمة أكثر من إهتمامها بتخاصية المشروعات الجديدة.

ب. تشريعات وقوانين التخاصية لم تتضمن الحماية الكافية للصناعات الحيوية في الإقتصاد القومي من تغلغُل الأجانب، بإستثناء قطاعات الوقود، والطاقة، وصناعة المعادن النفيسة والعناصر المُشعة.

ج.لم يطرأ تُحسن كبير في المؤسسات العامة التي تم تخاصيتها .

د.أدى ضعف الحكومة وعدم وجود حقوق مُلكية واضحة إلى انحسار الثروة في أيدي فئة قليلة من رجال الأعمال .

هـ. عدم تحقُق النتائج المرغوبة من برنامج التخاصية وذلك لخضوع التخاصية للجوانب السياسية أكثر من الاقتصادية.

و.تم شراء الكثير من الأوراق المالية من قبل الأجانب لعدم توفر اصحاب رؤوس أموال محليين.

تجربة التخاصية في الصين:

تعتبر الصين من الدول الإشتراكية المتحفظة على مُلكية المشاريع العامة للحكومة، ومعارضة ابتداءً وبشده لمفهُوم التخاصية حيث ترى بإنها سياسة إستعمارية. ولكن نتيجة للتحولات الإقتصادية العالمية في اوائل الثمانينات من القرن الماضي والصعُوبات الإقتصادية الكبيرة التي واجهها القطاع العام الصيني (نتيجة للترهل الإداري، والصعوبات المالية، وتضخُم العمالة، وعدم الإنفتاح الخارجي وغيرها) تم تبني سياسة الانفتاح وتطبيق التخاصية لمُعالجة أوضاعها الإقتصادية. لذا بدأت الصين في انتهاج إسلُوب التحول التدريجي البطيء إلى اقتصاد السوق في عام 1978، واتخذت سياسة (الباب المفتوح)؛ لتشجيع جذب الإستثمارات الخارجية، ونقل التكنولوجيا للمساهمة في تطوير إنتاج مشاريعها كماً ونوعاً، وقد أطلق على هذا التغُير

اسم (إنجاز التحديث الرابع) في الزراعة، والصناعة، والعلوم، والتكنُلوجيا، والدفاع (حجازي،2004). وبعد أنْ ثبت نجاح التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في بعض المشاريع الصغيرة، تم الإنتقال إلى تخاصية مشاريع أكثر ضخامة، مما ساهم في تحسين مستوى المعيشة بصورة واضحة، وارتفع نصيب الفرد من الدخل القومي. فقد ارتفع مستوى دخل الفرد في الصين في عام 1996 الى 2500 دولار.

وفي دراسة قام بها (morris,2002) بعنوان " الخصخصة ، النموذج الصيني : هيكلة الإقتصاد وملكية المشاريع " هدفت إلى معرفة أساليب نقل الملكية للمشاريع الضخمة في الصين من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وأثر التخاصية على الإقتصاد الصيني، توصلت الدراسة إلى النتائج التاليه:

1. وصلت نسبة الإستثمارات الخارجية في الإقتصاد الصيني إلى 35%.
2. زيادة عدد الإستثمارات الأجنبيه في الصين للفتره ما بين عام 1979- 1994 إلى حوالي (260) الف مشروع.
3. إرتفاع نسبة النمو الاقتصادي 10% في الفتره 1978- 1997.
4. إنخفاض مُعدل البطالة والفقر.

وأوصت دراسة Morris بما يلي:

1. البيع الكامل للمشاريع الصغيرة التي تعمل في مجال الصناعات التجارية والخدمية إلى القطاع الخاص.
2. المُشاركة الجزئية مع القطاع الخاص في مُلكية المشاريع التي تعمل في المجالات التالية: المشاريع الصحية، والإجتماعية، والتعليمية وإخضاعها للمراقبة الحكومية.
3. الإنفتاح الإقتصادي الصيني على العالم وإنتهاج سياسة "الباب المفتوح" في ظل الإنفتاح الإقتصادي العالمي بعدما كان الإقتصاد الصيني مُغلقاً في ظل الشيوعية السابقة.

تجربة التخاصية في بولندا:

بدأت بولندا بتنفيذ برنامج التخاصية في عام 1990، وقد بدأت عملية التنفيذ بالمحلات التجارية الصغيرة والتي بلغت حوالي (60) ألف محل، وشملت التخاصية قطاعات (الإسكان، وخدمات النقل، والتجارة الخارجية)، في حين قررت الدولة تأجيل تخاصية بعض المرافق العامة كالسكك الحديدية والإتصالات. وقد استخدمت الحكُومة البولندية الأساليب التاليه في نقل المُلكية العامة إلى المُلكية الخاصة وهي (Jamesk,1995) :

1. إسلوب التحويل : وهو تحويل المؤسسات العامة إلى شركات مساهمة، ثم منح العاملين جزءاً من الأسهُم بأسعار مُخفضة تصل إلى 50% من السعر المعروض للبيع ومعفية من الضرائب.
2. إسلوب تخاصية الإدارة مع الاحتفاظ بالمُلكية .
3. إسلوب البيع للعاملين : وهو إعطاء الأولوية للعاملين لشراء أسهُم المؤسسة.
4. إسلوب التصفية: وهو تصفية المؤسسة قبل أنْ تنتقل الأصول الحكومية إلى القطاع الخاص.

كما تعرض برنامج التخاصيه البولندي للعديد من المشاكل كان من أهمها: (Asinski,1994:219)

1. عدم الإستقرار الإقتصادي الناجم عن التحول السياسي الكبير الذي حدث في بولندا والذي ترتب عليه عدم إطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي
2. خطُورة التخاصية عن طريق نقل الأُصول الثابتة لمُستثمرين أجانب.
3. صعُوبة تخاصية المؤسسات من خلال بيعها المباشر للمواطنين نتيجة طول الفترة الزمنية التي تستغرقها وغياب البنوك المحلية القادرة على التمويل.
4. النداءات المطالبة بحق أصحاب الشركات المؤممة في استعادة ملُكيتها مع حصولهم على تعويضات جراء الخسائر التي تكبدوها.
5. توترّ مناخ العمل واضطراب في العلاقات الصناعية وعدم الإستقرار الإجتماعي والسياسي .

3.3.2 التخاصية في الدول النامية :

نتيجةً لانهيار النظام الاستعماري ونجاح حركات التحرُر الوطنية فقد تحرر أكثر من مليار ونصف المليار من النير الاستعماري، الذي أدى بدوره إلى التحرر الإقتصادي من الدول الإستعمارية. إلا أنْ اقتصاد الدول النامية كان بأمس الحاجة للإصلاح ، ولعل من أهم المشاكل التي واجهت عملية الإصلاح الإقتصادي في هذه هي الفقر، والبطالة ، وانتشار الأُمية، وضعف القطاع الخاص. وقد كان القطاع الخاص يعاني من : ضعف الموارد المالية اللازمة لممارسة النشاطات الإقتصادية، وقلة الخبرة. وعليه وجدت الحكومات في الدول النامية إنهُ من الضروري بمكان أنْ تتدخل وبسرعة لإصلاح هياكلها الإقتصادية وتحقيق التنمية. وبعد عقود من الإستقلال وما ترتب عليه من تدخُل الدولة في النشاط الإقتصادي ونظراً لكثرة الاختلالات المالية، والإدارية، وضعف الاداء الحكُومي، وما واكب ذلك من تنامي في قُدرة القطاع الخاص المالية وخبراتة العملية، فقد بدأت هذه الحكومات باللجوء إلى التخاصية كأساس للإصلاح الإقتصادي والتنموي. لذلك اكتسبت التخاصية في الدول النامية أهمية متزايدة خلال العقدين الماضيين بسبب التحول الكبير الذي حدث في إستراتيجية التنمية التي ترتكز على آلية السوق وتحرير الإقتصاد. وتُقدر حصيلة التخاصيه الإجمالية في الدول النامية خلال الفتره منذ عام 1990 وحتى نهاية عام 2000 بحوالي (342) مليار دولار أمريكي(التقرير الإقتصادي العربي،2002: 157) .

وفي دراسة قام بها (فارازماند،1999) بعنوان " الإصلاح ام الخصخصة ؟ التحُول في إدارة المنشأة العامة "، هدفت إلى معرفة العوامل التي ساهمت في انتشار التخاصية وعلاقتُها بظاهرة العولمة، وتأثير التخاصية على السياسة والإدارة، والبدائل المناسبة للتخاصية، وبعض آثار التخاصية على الدُول المتقدمة والنامية، توصل الباحث إلى العديد من النتائج أبرزها مايلي:

1. إنّ الولايات المتحدة الأمريكية تمارس ضغوطاً هامة تحت مسمى الديموقراطية والكفاءة لإستخدام التخاصية كأداه فعالة لتدعيم ظاهرة العولمة.
2. سعي الدُول العُظمى من خلال شركاتها الدولية الهيمنة على الأسواق العالمية وتحييد الحكومات وتركُها تُمارس القهر البوليسي والرقابة وحفظ النظام.
3. تترُك التخاصية آثاراً سلبية على المجتمع بشكل عام والبيئة بشكل خاص.
4. تُقلص التخاصية مجالات الإدارة العامة والسياسة وتضُعف شرعية معظم الحكُومات.
5. ساهمت التخاصية في تعميق أزمة" الإعتمادية" في الكثير من دول العالم الثالث.
6. بدائل التخاصية تتمثل في إصلاح القطاع العام من خلال تأهيل العاملين وتدريبهُم وتحفيزهُم ومساءلتُهم والشفافية في العمل.

فيما يلي إستعراض لبعض تجارب التخاصية في الدُول النامية

تجرُبة التخاصية في ماليزيا:

لقد واجه الإقتصاد الماليزي في النصف الأول من القرن الماضي مشاكل متعدده لعل من أبرزها ما يلي (الجزاف ، 1996) :

1. تضخم عدد القوى العاملة في القطاع العام والتي بلغ تعدادُها حوالي (800000)عامل، كما أرتفع عدد الشركات الحكُومية إلى حوالي (900) شركه عام 1982.
2. زيادة نسبة الديون الخارجية لتصل إلى (50.5) بليون دولار ماليزي عام 1985 .
3. إعتماد ماليزيا بشكل أساسي على تصدير منتجين رئيسين هما: المطاط والقصدير.

4. تزايد المطالبات الجماهيرية بتحديث الصناعات في البلاد .

5. تدني مُعدل النمو الاقتصادي وتراجُع في أداء العاملين.

كل هذه المُعطيات وغُيرها دفعت الإدارة الحكومية الماليزية إلى تبني سياسة إقتصادية جديدة، تدعو إلى مشاركة القطاع الخاص، والاتجاه نحو التخاصية. لذلك تعتبر ماليزيا من أوائل الدول في العالم التي اتجهت نحو التخاصية مما خلق لديها خبرات واسعة في هذا المجال. وقد حددت دولة ماليزيا أهداف التخاصية بما يلي (Kikeri et, 1992) :

1. تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن كاهل الدولة.
2. المُساهمة في تحقيق أهداف السياسة التنموية الوطنية.
3. تقليص حجم ودور القطاع العام في الإقتصاد الوطني .
4. تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعجيل النمُو الإقتصادي .
5. المساهمة في تحقيق أهداف السياسة التنموية الوطنية.

وقد أستخدمت دولة ماليزيا عدة أساليب في التخاصية مثل: البيع المباشر، وبيع الأُصول، وتأجير الأُصول، وعقود الإداره، وبناء – تشغيل– تحويل، وبناء – تشغيل.

ونتيجةً لتنفيذ برنامج التخاصيه في ماليزيا، فقد بلغت عدد المشاريع المُتخاصة خلال الفترة 1983– 1994 حوالي مائه وعشرة مشروعات كان من أهمها : الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتوليد ونقل وتوزيع الطاقة، ومصنع حكُومي للسيارات، ومينائي غرب كيلانج وبينانج، وخدمات البريد والمواصلات، وخدمات الصرف الصحي . كما إنْ عملية التخاصية في ماليزيا شكلت عامل حفز وجذب للقُوى العاملة في القطاع العام، وينتظر عدد كبير من العاملين في القطاع العام أن يشملهُم برنامج التخاصية لعدة أسباب من أبرزها(الجزاف،1996: 136) :

1. إلزام الحكومة للقطاع الخاص بدفع رواتب للقوى العاملة المنقولة لا تقل عن رواتبهم السابقة كموظفين في القطاع العام.

2.إلزام الحكومة شركات القطاع الخاص بتوظيف القوى العاملة المنتقله اليهم لمدة لا تقل عن خمس سنوات، ومنع فصلهم إلاّ للأسباب التأديبية المنصوص عليها في القانون.

3.تمتُع العاملون في القطاع الخاص بمعدل رواتب أعلى من القطاع العام .

4.منح فرُص إستثمارية للقوى العاملة في الشركات التي تـم تخاصـيتها. فمـثلاً خُصّصت نسبة 5% من رأس مال الشركة لإكتتاب العـاملين فـي الـشركة بشروط مُيسرة .

تجرُبة التخاصية في المكسيك:

شهدْ الإقتصاد المكسيكي في عام 1982 أكبر كارثـه إقتـصادية منـذ الكارثـه الإقتصادية العالمية في اواخر العشرينيات من القرن الماضي ، حيث انخفـض النـاتج المحلي الإجمالي بمعدل 5% عن مُستواه في عام 1981. وبلغت نسبة التضخم حـوالي 98.8% ، كما انخفض الاحتياطي العام، وأرتفعت نسبة البطالة، وانهار سعر صـرف العمله (البيزه)المكسيكية بمعدل 4 سنتات يومياً، ففقدت العملة المكسيكيه70% من قوتها الشرائيه (الجزاف ، 1996). عندها قررت الحكُومة المكسيكية فـي عـام 1988 إجـراء إصلاحات إقتصادية جذرية لإنقاذ الإقتصاد المكسيكي، وإعتمـاد التخاصـية كعمليـة جوهرية لهذه الإصلاحات . وقد حددت الحكومة المكسيكية الأهداف الرئيـسية التاليـة لعملية التخاصية (Newell,1994) :

1.توفير الأموال اللازمة لقضاء الديون الحكُومية الداخلية والخارجية.

2.جذب رؤوس الأموال الأجنبية للإستثمار في المكسيك والإستفاده منها في توسعة البنُية التحتية وتمويل المشاريع الجديدة .

3.زيادة الكفاءة الإقتصادية للقطاعات الإنتاجية والخدمية .

4.ترشيد وتخفيض الإنفاق الحكُومي.

كما استخدمت الحكُومة المكسيكية إسلُوبين رئيسيين للتخاصـية همـا: البيـع المباشر عن طريق المُزايدة العلنية للقطاعات القائمة، وعقود الامتياز للمشاريع الجديدة

. وقد استطاعت الحكُومة المكسيكية تحقيق إنجازات ضخمة في تخاصية القطاع العام. ونظراً للكم والحجم الهائل لعمليات التخاصية التي أنجزتها الحكُومة المكسيكية، والنجاح الذي حققتة المشاريع المتخاصة، أصبح لدى المكسيك الآليه المحكمة والفعالــة لتنفيــذ التخاصية بكفاءة عالية.

وفي دراسة قام بها (الجزاف،1996) بعنوان" تجارب دولية في الخصخصة ، دروس من تجارب ماليزيا ونيوزيلاندا والمكسيك "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجارب التخاصية لمجموعة مُنتقاه من دول العالم (ماليزيا ونيوزيلانده والمكسيك) وإبراز الإيجابيات والسلبيات للتخاصية بهدف الإستفادة منها فــي رســم إســتراتيجيات للدول التي تنوي التقدم في هذا الإتجاه ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتــائج مــن أبرزها:

نتائج التجربة الماليزية: إرتفاع معدل النمو الاقتصادي، وإرتفاع مستوى الخدمات، وزيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتخفيض النفقات الحكومية، وخلق فرُص عمــل جديدة، ونقل التكنولوجيا، وتوزيع الثروة الوطنيه بشكل أفضل من السابق

نتائج التجربة النيوزيلانديه: تنفيذ عدد كبير من مشاريع التخاصيه بنجاح، وارتفاع الكفاءه الإقتصاديه والإنتاجيه، ومُعالجة تضخم القوى العاملة فــي القطــاع العــام، وزيادة المنافسة، وكسب الإستثمار الأجنبي، وتحقيق عوائد كبيره نتيجة التخاصــية مما ساهم بتسديد ديونها الخارجيه، وتقليص النفقات الحكومية.

نتائج التجربة المكسيكية: إنخفاض نسبة التضخُم إلى (10%) ، وارتفاع مــستوى الإستثمار الأجنبي إلى (33) مليار دولار أمريكي، وانخفاض العجز المالي إلى اقل من(7%)، وثبات سعر الصرف وترشيد النفقات الحكومية، وسداد الديون الداخليــة والخارجية. من خلال هذه التجارب، هناك العديد من الدروس التي يمكن الإستفاده منها؛ لعل أهمُها ما يلي:

1. البدء في تخاصية المشاريع الصغيرة يزيد فرُص نجاح تخاصية المشاريع الكبيرة، وتهيئة الإطار الرقابي المنُاسب ضروره حتمية لتنفيذ البرنامج.
2. إختيار المُستثمر الأجنبي المناسب يؤثر تأثيراً كبيراُ على تطوير الخدمات وجودتها، وتحديد عقود الامتياز بمُدة زمنية معُلنة يزيد من فرص المنافسة.
3. بيع الأسهُم إلى قاعدة واسعة من المستثمرين قد يُبطئ من تنفيذ برنامج التخاصية.
4. عدم ربط التخاصية بأية مُعادلات أو إعتبارات اجتماعية معقدة غير قابلة للقياس.
5. عدم هيكلة القطاعات العامة قبل التخاصية يوفر اموالاً كبيرة للدولة .
6. الاختلاف في أهداف التخاصية بين الدول يؤدي إلى إختلاف اساليب التنفيذ.

تجربة التخاصية في تشيلي:

بدأت عملية التخاصيه في تشيلي منذ عام 1974، حيث قامت الحكُومة التشيلية بإعادة المنشآت المؤممة إلى أصحابها السابقين في القطاع الخاص، وتحرير التجارة الخارجية، وإزالة القيود المفروضة على النشاط الاقتصادي، وإعادة هيكلة المشاريع المتبقيه للحكومة.

ونتيجةً للأزمة الماليه في عام 1982 وضعت الحكُومة التشيليه برامج واسعة للإصلاح الاقتصادي؛ لمعُالجة السلبيات التي عانى منها الإقتصاد في السابق. ومن هذه السلبيات: عجز الموازنة، وتضخُم المديونية، وتركزّ المُلكية بيد فئة قليلة وغيرها. فكان جوهر عملية الإصلاح هو تبني وتنفيذ التخاصية عن طريق تشجيع العاملين على شراء الأسهُم بأسعارمغُرية، وتقديم القروض المُيسرة للشراء، وجذب الإستثمارات الخارجية، وتقديم الحوافز لإبناء البلد لإعادة رؤوس الأموال الهاربة في الخارج، وتعديل القيود المفروضة على النقد الأجنبي، ومُقايضة الدين الخارجي بأسهُم عادية محلية بهدف تخفيض المديونية الخارجيه، والسماح لأصحاب الأرصدة الموجودة في

الخارج بشراء ديون البلاد الخارجية وتحويلها إلى ديون داخلية. كل هذه الحوافز ساهمت في استرجاع (1.4) مليار دولار من رؤوس الأموال الهاربة (الربضي،2000).

كما حددت الحكومة التشيلية خمسة خصائص للمُنشآت القابلة للتخاصية وهي (Nankani,2000:24) :

1. أهمية المشروع النسبية في القطاع الصناعي أوالخدمي، وأهميتُها للاقتصاد القومي ككل.
2. أهمية المشروع في نطاق المشاريع الإستراتيجيه من الوجهة القومية.
3. مدى الصعوبات القانونية التي تواجه المشروع عند التخاصية.
4. مدى الخدمة العامة التي تقدمها للجمهور مثل الكهرباء والماء.
5. مستوى الربحية التي يحققها المشروع في الماضي.

4.3.2 التخاصية في الدول العربية :

أبرزت معظم الدراسات أنْ أداء القطاع العام في الدول العربية دون المستوى المطلوب، إذ إنْ معظم مؤسساتة تعاني من اختلالات اقتصادية واجتماعية ناجمة عمّا يلي (الرومي،1999: 175) :

1. انخفاض مُعدلات النمو في إنتاجية الفرد العربي لعدم توفر الحوافز والمكافآت.
2. التضخُم العمُالي في القطاع العام لمراعاة الجوانب الإجتماعية.
3. إرتفاع حجم المديونية الحكومية الخارجية والداخلية وتضاعف فوائدها.
4. عدم الإستقرار الوظيفي للأنظمة الإدارية في القطاع العام.
5. إنخفاض السيولة النقدية وقلة الإهتمام بإجراءات التمويل والإستثمار.
6. ضُعف علاقات التكامل الإنتاجي بين أغلبية مؤسسات القطاع العام.

ولمُعالجة تلك الأوضاع ، لجأت العديد من الدول العربية إلى وضع وتنفيذ خطط التخاصية مستهدفة بذلك تحقيق نتائج من أهمها : رفع كفاءة أداء المؤسسات العامة، وتعزيز التنافس، وترشيد سياسات الأسعار، وتحسين نظُم المساءلة وتحديد المسؤوليات،

ومواكبة التطورات التكنولوجية وتصويب حدة الإختلالات المالية الكبيرة، تشير البيانات المتوفرة إلى أنّ حصيلة التخاصية في الدول العربية بلغت خلال الفتره ما بين عـــامي 1990وحتى عام 2001حوالي 17.5مليـــار دولار أمريكـــي (التقريـــر الاقتـــصادي العربـــي الموحد،2002).

وعلى الرغم من النجاح الذي حققته بعض الدول العربية في نقل مُلكية القطـــاع العـــام إلى القطاع الخاص إلا أنها لم تصل إلى المُستوى المطلوب كماهو الحال فـــي بعـــض الدول الأُخرى. وقد واجهت وما زالت التخاصية في الدول العربية بعـــض التحـــديات مثل: الميل نحو المُلكية العائلية، وصُغر حجم أسواق رأس المال، والثروات الشخـــصية الكبيرة، وانخفاض تـــدفقات الاســـتثمار الأجنبـــي ، وتـــضخُم العمالـــة فـــي القطـــاع العام،وضُعف الشفافية (الصادق واخرون،1996).

وهناك بعض الدراسات التي تتعلق في موضوع التخاصية في الوطن العربي من أهمها: دراسه قام بها(اليوسف،1997) بعنوان " افاق التخصيصية في دولة الامـــارات العربية المُتحدة " هدفت إلى تعميق فهم القضايا المتُعلقة بالتخاصية في دولة الأمارات العربية، ودراسة المنُطلقات النظرية للتخاصية، وتـــسليط الأضـــواء علـــى الـــدروس المستفادة من تجارب الدول الأخرى الصناعية منها والنامية، والخـــروج بمرتكـــزات أساسية للشكل الذي ينبغي أن تاخذه دولة الامارات العربية المتحدة لتنفيذ التخاصية. وقد توصلت الدراسة إلى أنْ تنفيذ عملية التخاصية في دولة الإمـــارات العربيـــة المتحـــدة سوف تعمل على: تقليل الأعباء المالية عن الدولـــة، ورفـــع أداء المؤســـات العامـــة، وتوسيع نطاق المُلكية. ويعتمد نجاح التخاصية على تطور أسواق المال ، وتوفر البيئـــة القانونية والسياسية والإدارية المناسبة، وتوصي الدراسة بالتوازن بين القطاعين العـــام والخاص وأن لا يطغى احدهُما على الأخر.

وفي دراسة أُخرى قام بها (الفاعوري وجولـــو، 1998) بعنـــوان " خصخـــصة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية "كيوتل" والاثار المترتبة عليها"، هدفت إلى دراسة التجربة القطرية في مجال التخاصية وتقديم مُقتـــرح حـــول امكانيـــة

خصخصة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية "كيوتل"، ومدى حاجة قطر إلى تبني برامج وخطط تهدف إلى تخاصية القطاع العام، والإنعكاسات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية للتخاصية . وقد توصلت هذة الدراسة إلى النتائج التاليه:

1. وجود آثار اجتماعية سلبية لتخاصية شركة الاتصالات القطرية تتمثل في زيادة البطالة وعدم قُدرة العمالة على التكيف مع الوضع الجديد وعدم التقيد بعادات وقيم المُجتمع القطري وغيرها.
2. وجود آثار اقتصادية سلبية لتخاصية شركة الاتصالات القطرية تتمثل في خضوع أسعار المُكالمات للعرض والطلب وتحويل أرباح الشركة للخارج والتأثير على رفاهية المجتمع القطري.
3. وجود آثار ايجابية للتخاصية تتمثل في تفعيل دور القطاع الخاص في التنمية وتخفيض مديونية القطاع العام وإعادة تدريب القوى العاملة وغيرها.

وقد أوصت دراسة الفاعوري وجولو بما يلي:

1. عدم تخاصية شركة الإتصالات "كيوتل" لإعتبارات سياسية وأمنية واجتماعية.
2. خضوع شركة "كيوتل" في حالة تخاصيتها لرقابة اجتماعية أمنية .
3. مراعاة الآثار الإجتماعية والإقتصادية والقانونية الناجمة عن التخاصية.
4. إتخاذ الإجراءات اللازمة للحدّ من إنتشار البطالة، وإنشاء مراكز تدريب لتأهيلهم.

تجربة التخاصية في مصر:

تطور القطاع العام المصري بشكل واسع وسريع في الخمسينات والستينات من القرن الماضي. إلا أن هذا التطور شهد تراجعاً سريعاً في السبعينات بسبب الحروب مع اسرائيل، وتجميد العلاقات العربية المصرية بعد توقيع معاهدة السلام في عام 1979، والركود الاقتصادي العالمي، وانخفاض عائدات العمالة المصرية في الخارج وغيرها(النجار،1988) . "لذا بدأت الحكومة المصرية برنامجها للاصلاح الاقتصادي

الشامل اعتباراً من عام 1987، ووضع هذا البرنامج حيز التنفيذ والإنجاز بصدور القانون رقم 203 لسنة 1991، حيث تم تحديد الشركات التي تخضع للتخاصية وعددها 314 شركة" .(صندوق النقد العربي،2002: 119).

وتحقيقاً لذلك أنشأت الحكومة مكتباً فنياً يتبع وزير قطاع الأعمال العام، وأُنيط به وضع السياسات ورسم الإستراتيجيات لعملية التخاصية ، وتحديد أولويات المشاريع التي سيتم عرضها للبيع، مع الإستعانه بالخبرات الوطنية والأجنبية لتوفير المساعدات الفنية من أجل تقييم أصول الشركات وإعدادها للبيع والتفاوض مع المستثمرين . وقد بدأت عملية البيع الفعليه وفقاً للإتفاق مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في شهر فبراير 1993، حيث طرحت أُصولاً بقيمة (9.1) مليارجنية. وقد سهلت الحكومة المصرية عمليات البيع ، فلم تضع أي شروط على تملك أسهُم الشركات كما لم تُحدد حداً أقصى للتملُك ،ولم تحدد جنسيات معينه للشراء سواء مصريين أوعرب أو اجانب، باستثناء منطقة سيناء لأسباب استراتيجيه (Abdel wahab,1993) .

بلغ عدد المشاريع التي تم تخاصيتها في مصر حتى عام 2001 حوالي184 مشروعاً من مجموع 314 مشروعاً حكومياً وبعوائد إجماليه بلغت حوالي (15) مليار جنيه مصري تُستخدم لتمويل معاشات التقاعد أو لتسديد الديون الحكُومية، وإعادة هيكلة بعض المشاريع العامة، مع الإحتفاظ بما يتبقى على شكل إدخار في وزارة المالية.

وقد أستُخدمت الأساليب التالية لتنفيذ برنامج التخاصية في مصر(حسان،2002):

1. طرح الأسهُم في اكتتاب عام من خلال بورصة الأوراق المالية.
2. البيع لمُستثمر رئيسي .
3. البيع لإتحادات العاملين المساهمين.
4. تأجير الوحدات الإنتاجية والأُصول للقطاع الخاص .
5. التصفية القانونية للشركات العامة وبيعها كوحدات مُنفصلة أو كأُصول مُنتجة.

من هنا فقد أُعتبر برنامج التخاصية أحد أهم عناصر برنامج الإصلاح الاقتصادي في مصر والذي حقق نتائج متميزة تمثلت فيما يلي(حجازي،2004: 368) :

1. انخفاض معدل التضخُم من 20%عام 1990 إلى نحو 5% عام 1997.
2. انخفاض الدين الخارجي من 50 مليارعام 1990 إلى 26.9مليار عام1997.
3. انخفاض عجز الموازنه من 27% عام 1990 إلى نحو 1% عام 1997.
4. تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية .
5. علاج مُشكلة العمالة الفائضة وحفظ حقُوقهم العُمالية.

لذا تُعدّ تجربة التخاصية المصرية من أكثر التجارب نجاحاً على مستوى العالم وذلك لتعدد الأساليب المستخدمة في الادارة والتطبيق والتي كان هدفُها الأساسي الحفاظ على أصول الدوله المتمثلة في شركات القطاع العام من الهدر والضياع ومرُاعاة البُعد الاجتماعي. ومن أهم الدروس المستفاده من تنفيذ برنامج التخاصية في مصر ما يلي (خطاب،1999) :

1. ضُرورة وجود التزام سياسي من القيادة السياسية العليا وإشراك كافة أجهزة الدولة في تنفيذ البرنامج بأقل قدر من المُعوقات.
2. توفر إطار قانوني واضح يُحدد الإجراءات والقواعد اللازمة للتخاصية.
3. تهيئة الرأي العام على كافة المُستويات وبكل الوسائل المُتاحة.
4. وضع ضوابط حكومية فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر لشراء الشركات.
5. ضُرورة التقييم المُستمر لتنفيذ برنامج التخاصية ومقارنتة بالأهداف المحددة .
6. عدم الإضرار بمصالح العاملين في المشروعات التي يتم تخاصيتها.
7. التعاون مع المؤسسات الدولية ذات العلاقة والجهات المانحة للمُساعدات.
8. إتخاذ القرارات المتُعلقة بعملية التخاصيه بشكل مؤسسي وليس فردي.
9. بدء برنامج التخاصية في المشاريع الناجحة والرابحة .

وفي دراسة قام بها (عدلي، 2000) بعنوان " موقف الحركة العمالية من سياسة التخصيصية"، هدفت إلى معرفة موقف الحركة العمالية في مصر من عملية التخاصية وتأثيرها على عملية صنع السياسة، توصلت إلى نتائج أهمها:

1. ضُرورة توفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية والمشاركة في الأرباح وعملية صُنع القرار.
2. تحول التنظيم النقابي العُمالي إلى مؤسسة شبه رسمية، تؤدي العديد من الأدوار التي تخدم النظام السياسي وتؤيده مما أدى إلى تراجع التنظيم النقابي عن القيام بدوره في الدفاع عن مصالح اعضائه.
3. حدوث إنقسام بين التنظيم النقابي المؤيد للتخاصية والقواعد العمالية المعارضة .

تجربة التخاصية في المغرب:

تعرضت المغرب إلى أزمه مالية حادة في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيثُ أصبحت غير قادرة على تسديد ديونها نتيجة للظروف الاقتصادية والمالية وتفاقُم إختلالات الميزانية العامة. وقد أبرزت هذه الضروف الحاجة إلى تخاصية القطاع العام ضمن إطارعملية الإصلاح الاقتصادي، فأنطلق برنامج التخاصية في عام 1988 لتحقيق ما يلي (العلج،1999: 297):

1. تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الدولة لدعم المشاريع العامة المتعثرة.
2. تشجيع الاستثمار الأجنبي من خلال جذب رجال الأعمال الدوليون للاستثمار في المشاريع العامة الكبرى واستقطاب التكنولوجيا الحديثة.
3. تحديث الاقتصاد المغربي وجعله أكثر نشاطًا وحيوية.

كما حدد القانون المغربي عدة طُرق للتخاصية من أبرزها (التقرير الاقتصادي العربي الموحد،2002: 168):

1. البيع بإسلوب عرض الأسهُم في بورصة الاسواق الماليه بأسعار محددة.
2. البيع بإسلوب المفاوضات المباشرة بين الحكومة والقطاع الخاص .
3. البيع بإسلوب العروض.

ويمُكن تقييم التجربة المغربية من خلال النتائج التي تحققت للمشاريع المتخاصة بما يلي: الاستقرار أو الزيادة في عدد العمال، وتحسين الإنتاجيه، وارتفاع قيمة أسهُم

الشركات في البورصة، وإنجاز مجمل برامج الاستثمار في اغلب الشركات. وقد بلـــغ عدد المشاريع العامة التي تم بيعها للفتره مابين عـــامي 1993- 1998 حـــوالي (61) مؤسسه عامه بمبلغ إجمـــالي حـــوالي (1.877) مليـــار دولار أمريكـــي(صـندوق النقـد العربي،2001: 224).

تجربة التخاصية في المملكة العربية السعودية:

ساهم القطاع العام السعودي في دفع مسيرة الاقتصاد إلى الأمام من خلال خطط التنمية المتلاحقة. وأصبح يُمثل طليعة الاقتصاد العربي نتيجة عوائـــد الـــنفط الكبيـــرة الناجمة عن ارتفاع أسعار النفط في نهاية السبعينات من القرن الماضي. لكـــنّ القطـــاع العام لم يخلو من مُعوقات ومشاكل وجوانب سلبية اعترضت مسيرتة التنموية،ومن أهم هذه المُعوقات هي(الربضي، 2000: 158-163):

1. تفشي البيروقراطية والروتين وازدياد البطالة المقنعة في القطاع العام.
2. ارتفاع تكاليف إنتاج السلع والخدمات في القطاع العام .
3. انعدام الحوافز والمكافآت التي تمُنح للعاملين وعدم وجود معيار للمنافسة.
4. التسعير الحكومي للسلع والخدمات التي تُقدم للمستهلكين .
5. عدم الاهتمام أو الحرص على أصول القطاع العام بصيانتها أو التعامل معها.
6. ضعف روح الابتكار والإبداع والمرونة في اتخاذ القرارات .
7. انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية في استخدام الموارد المتاحة .
8. الإفراط في تقديم الدعم الحكومي للمواطنين والقطاع العام .

من هنا تبنت الحكومة سياسة واضحة وثابتة بفتح المجال بشكل أوسع للقطـــاع الخاص لمُزاولة الكثير من الأنشطة الإقتصادية في الدوله. ولتأكيد ذلك قامـــت الدولـــه بإسناد الكثير من أعمال التشغيل والصيانة في الأجهزة الحكوميـــة لـــشركات القطـــاع الخاص وبيع جُزء من حصتها في بعض المؤسسات العامة(النمر،1994).

وقد تم البدء ببيع 30% من الشركة السعودية للصناعات الأساسية (ســـابك) إلـــى القطاع الخاص ، وتحويل شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شـــركة مـــساهمة،

وبيع العديد من الانشطه المتُعلقه بالتشييد والبناء. ونجم عن تبني مفهوم التخاصية في السعودية مايلي (الهندي وهران،2001):

1. تشجيع وإذكاء روح المُنافسة والإعتماد على آليات السوق بدل الإحتكار.
2. صياغة ثقافه تنظيمية جديده تتلائم مع التغيُرات والتطورات الجديدة .
3. التحرُر من القيود والقواعد المالية ونُظم الميزانية الحكُومية التقليدية.
4. الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وتبني سياسة إعادة الإستثمار.

كما واجه برنامج التخاصية في السعودية عدة عقبات أهمها (الملحم،1997: 190):

1. انخفاض مستوى الخدمة أو جودة السلعة المُقدمة للمستهلك من القطاع الخاص.
2. عدم المسؤولية وغياب الرقابة الفعالة وعدم الالتزام ببنود عقود التخاصية.
3. الفساد الاداري الذي يرافق توقيع عقود التخاصية .
4. عدم قناعة المجتمع السعودي وأصحاب المصالح بأهمية التخاصية.

وفي دراسة قام بها (الملحم،1997) بعنوان " الخصخصة : التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص وامكانية تطبيقها في المملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)" توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. الدعوه لإنتهاج سياسة التخاصية في القطاع العام وتحفيزالقطاع الخاص على الإستثمار.
2. انسحاب الدولة من جميع الإنشطة التجارية وجعلها في يد القطاع الخاص.
3. مُراعاة الآثار السياسية والإجتماعية والإقتصادية الناجمة عن تنفيذ عملية التخاصية.
4. حشد التأييد الرسمي والشعبي من خلال التوعية بالأهداف والنتائج الإيجابية لإنجاح عملية التخاصية.

5. يُفضل بيع الشركات الإنتاجية المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص المحلي أو الإشتراك مع مستثمر اجنبي.

وفي دراسة قام بها (الحميضي، 2000) بعنوان "الآثار المتوقعة من التخصيص: دراسة ميدانية لآراء موظفي شركة الإتصالات السعودية بمدينة الرياض " خلص الباحث إلى النتائج التالية:

1. أنّ غالبية افراد العينة يوافقون على تخصيص قطاع الاتصالات في السعودية.
2. وجود آثار ايجابية لتخاصية قطاع الإتصالات في السعودية تتدرج من حيث القوه كالتالي: الآثار الإدارية، الآثارالإقتصادية، الآثارالعمالية، الآثارالإجتماعية.
3. هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين العمر والآثار الإقتصادية والعُمالية، وهُناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي والآثار الإدارية والعُمالية، وهناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المستوى الوظيفي والآثارالعمالية.

وتوصي هذه الدراسة بما يلي:

1. تشجيع تدفق الإستثمارات الأجنبية لتمويل مشاريع التخاصية.
2. ضرورة ربط سياسة التخاصية بجذب الأموال السعودية المهاجره للخارج.
3. نجاح التخاصيه يرتكز على ازالة القيود والعوائق من امام القطاع الخاص.

وفي دراسة أخرى قام بها (التركستاني،2001) بعنوان "الخصخصة وثقافة العاملين: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية " خلصت إلى النتائج التالية:

1. هُناك اتجاهات ايجابيه لدى العاملين في السعودية نحو التخاصية.
2. شعورالموظفين بالمسؤولية وزيادة الدخل يُساهم في تخفيض مقاومة التخاصية.
3. هناك قناعة لدى العملاء أن الموظف بعد التخاصية لا زال متأثراً بالبيئة البيروقراطية.

وعلى ضوء النتائج تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. العمل على تغيير ثقافة العاملين بعد التخاصية عن طريق التأهيل والتدريب.
2. تشجيع سياسة التخاصية للمؤسسات العامة يدعم الإقتصاد المحلي .
3. توفير المناخ التنظيمي الذي يُساعد على استيعاب وقبول عملية التخاصية.

5.3.2 التخاصية في الاردن

واجه الأردن في النصف الأول من الثمانينات من القرن الماضي، كغيره من دول العالم الأزمة الإقتصادية الناجمة عن إنخفاض سعر النفط، الأمر الذي أدى إلى انخفاض أو توقف بعض المساعدات والمنح الخليجية للأردن، إضافةً إلى الركـود الإقتـصادي العالمي، وضعف الإيرادات الماليه للميزانية، وعودة عشرات الالآف من العاملين فـي دول الخليج العربي، وآثار الحرب العراقية الإيرانية وغيرها. كل ذلك أدى إلى حدوث أزمة مالية ونقدية حادة في الإقتصاد الأردني الذي اصـبح بحاجـه ماسـه للإصـلاح الإقتصادي الجذري .

دور القيادة السياسية في دعم وتعزيز التوجة نحو التخاصية:

لقد حظيت عملية التخاصية بدعم ومؤزارة القيادة السياسية العليـا فـي الأردن، حيث عمل جلالة الملك عبدالله الثاني على إقامة منتديات إقتـصاديه لتـشجيع القطـاع الخاص كان من أبرزُها: الملُتقى الإقتصادي الأول الذي عُقد في الأردن في الفترة 26-1999/11/27 وشارك به نحو 180مسؤولاً من القطاعين العـام والخـاص . وقـدم المشاركون في الملتقى أربعين توصية للنهوض بالإقتصاد الوطني ضمن أربعة محاور رئيسية هي: التحديث الإقتصادي، والإصلاح المالي، والإداري، وتعـديل التـشريعات. كما قدم المشاركون في المؤتمر التوصيات التالية لتنفيذ عملية التخاصـية فـي الأردن(اخبار التخاصيه ، 2000: 3) :

1. تخاصية قطاعات الإنتاج الحكومية بما فيها التعدين والنقل والموانئ والمطارات سواء عن طريق نقل الملكيه أو عقود الإنتاج أو الإدارة .

2.بناء الثقة بين القطاعين العام و الخاص .
3.تطوير السياسات بشكل مشترك بهدف تشجيع الإستثمارات المحلية والدولية ومُشاركة القطاع الخاص في صياغة التشريعات .
4.وضع برامج توعوية لتعريف المواطن الأردني بأهمية ومنافع التخاصية ومردودها على رفع الإنتاجية والكفاءة وتحسين الجودة وحفظ حقوق العاملين.
5. تمويل المشاريع الوطنية الهامة ذات المردود الإقتصادي والإجتماعي من رأس المال الوطني بما فيه عوائد التخاصية.

كما أصدرت الحكومة مجموعة من القرارات لتشكيل لجان تعمل على إدارة عملية التخاصية، وتُشكل في مُجملها الإطار التنظيمي لعملية التخاصية تمثلت فيما يلي (جاموس،2001: 186) :

1.اللجنة الوزارية العلُيا للتخاصية.
2.الوحده التنفيذية للتخاصية .
3.اللجان التوجيهية للقطاعات والمشروعات.
4.فرق عمل المشروع.
5.لجان العطاءات الخاصة.

وتطورت التوجيهات السياسية لدعم وتعزيز التخاصية بُصدور الإرادة الملكية السامية بالموافقة على قانون التخاصية رقم 25 لسنة 2000 ليوفر الإطار القانوني والمؤسسي للتخاصية في الأردن. وقد تم بموجب القانون إنشاء مجلس للتخاصية برئاسة رئيس الوزراء وعضوية كل من : وزير المالية، وزيرالصناعة والتجارة، وزيرالتخطيط، وزير العدل، مُحافظ البنك المركزي، رئيس الهيئة التنفيذية للتخاصية، رئيس ديوان المحاسبة، والوزير المختص، وأربعه أشخاص من ذوي الخبرة والإختصاص يعينهم المجلس ليكونوا خلفا للجنه الوزاريه (قانون التخاصيه،2000).

أهداف التخاصية في الأردن :

حدد قانون التخاصية الأردني رقم (25) لسنة2000 أهداف التخاصية في الأردن بما يلي(قانون التخاصيه، 2000: 7):

1. رفع كفاءة المشروعات الإقتصادية وزيادة إنتاجيتها وقُدرتها التنافسية.
2. الإسهام في تشجيع الإستثمارات المحلية والعربية والدولية بتوفير مناخ إستثماري جاذب لها .
3. تحفيز الإدخارات الخاصة وتوجيهها نحو الإستثمار الطويل المدى تعزيزا لسوق راس المال المحلي والإقتصاد الوطني .
4. تخفيف العبء المالي عن الخزينة العامة بوقف إلتزامها بتقديم المساعدات والقروض للمشاريع المتعثرة والخاسرة .
5. إدارة المشاريع الإقتصادية بإساليب حديثة بما في ذلك إستخدام التقنية المتطورة بهدف تمكين هذه المشاريع من إيجاد أسواق مُستقرة وفتح أسواق جديدة من خلال قُدرتها على المنافسة في الأوراق العالمية.

مُبررات التخاصية ومُقومات نجاحها في الأردن:

تساهم التخاصية في بناء قواعد إقتصاديه متينة ترتكز على التنافس ومواكبة التغيرات المتسارعة. كما تساهم التخاصية في ترشيد إستخدام الموجودات الوطنية وإعادة تأهيل القطاع العام. لذا اصبح من الضروري على الحكومة الأردنية مسايرة هذا النهج العالمي، والذي تبرزه المبررات التالية:(البرقاوي،2004: 17)

أ - جذب الإستثمارات الخارجية .

وذلك من خلال استقطاب مؤسسات استثمار أجنبية لشراء حصص في المؤسسات العامة المطروحة للبيع. وهذا يساهم في توسيع قاعدة الإستثمار، وزيادة الإنتاجية، وتخفيف البطالة.

ب - التوسُع السريع في البنُية التحتية

ستؤدي الزيادة في إيرادات الحكومة الناجمة عن بيع المشاريع العامة للقطاع الخاص والتي يتم إيداعُها في صندوق خاص يسمى صندوق عوائد التخاصية إلى استغلال هذه الإيرادات في دعم وتعزيز مشاريع البنُية التحتية، ومُعالجة إختلالاتها المالية، ووضع الخطط والدراسات اللازمة لرفع مستوى ادائُها.

ج - تحسين كفاءة الصناعة بشكل عام

تساهم التخاصية في القضاء على الكثير من المشاكل التي تواجهها مؤسسات القطاع العام ، ومنها :

1. التدخل الإداري من قبل المستويات العليا في الحكومة في أعمال هذه المؤسسات.
2. التركيز الواضح على الإجراءات فقط.
3. إنخفاض الأجور والحوافز المُعطاة للعاملين .
4. الإستقلالية المحدودة في إتخاذ قرارات الإستثمار .
5. محدودية رأس المال .

د - تطوير أسواق المال المحلية

تُساعد التخاصية في تطوير أسواق المال المحلية وذلك من خلال زيادة قاعدة الأسهُم والمُلكية، وجذب المستثمرين لتنويع محفظتهم المالية، وجذب صغار المُستثمرين لخلق أدوات مالية جماعية مثل صناديق الإستثمار المشتركة، وتحقيق حالة من التوازن في السيولة النقدية بين البنوك والسوق المالي.

هـ - تعزيز المالية العامة

تؤدي التخاصية إلى الزيادة في الضرائب التي ستجبيها الدولة مما يعمل على توليد إيرادات كبيرة يمكن استخدامها في إطفاء الديون العامة وتخفيض أعبائها . وفي حال استغلال هذه الايرادات في البنية التحتية فإن ذلك سيعمل على تقليل الضغط على المالية العامة .

و – تفـرُغ الحكومـة للانشطـة الاساسيـــة

سيؤدي انسحاب الحكومة من بعض المشاريع العامة المُتعثرة إلى تفرُغها للعمل على زيادة كفاءة وأداء الإنشطة الأساسية كالتعليم ، والصحة، والرعاية الإجتماعية والمحافظة على البيئة وتحسين البيئة الجاذبة للاستثمار، وتطويركفاءة الإدارة العامة بشكل عام .

ز – تعزيز ثقة المُستثمرين في إلتزام الحكومة بالإصلاحات الإقتصادية

وهذا سيعمل على جذب المستثمرين إلى القطاع الخاص من خلال انسحاب الحكومة من القطاعات الإنتاجية وسن التشريعات التي تسمح بدخولهم إلى قطاعات البنية الأساسية. ولضمان نجاح برنامج التخاصية في الأُردن عملت الحكومة على توفير عدد من المقومات أو الركائز الأساسية لتحقيق أهداف التخاصية ، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي(اخبار التخاصيه، 1999: 9-10):

1. توفير الدعم السياسي لعملية التخاصية والإلتزام بها على مختلف المستويات السياسية وكسب دعم البرلمان والنقابات .
2. توفير الإطار التشريعي ، من خلال إصدار وتعديل القوانين والأنظمة التي تسهل وتسرع عملية التخاصية كإصدار قانون المنافسة، ومنع الإحتكار.
3. إنشاء جهاز مركزي مسؤول عن رسم السياسات العامة وإستراتيجيات التخاصية وتنفيذها ومتابعتها برئاسة رئيس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء ذوي الإختصاص، وتشكيل لجان للعمل مع الجهات المعنية .
4. إنشاء الهيئات الرقابيه لمراقبة تنفيذ عملية التخاصية ميدانياً في مختلف المشاريع الخاضعة للتخاصية، وعدم تجاوز الانظمة والقوانين المتعلقة بها.
5. إنشاء شبكة أمان اجتماعية لمعالجة الأثار الجانبية للتخاصية ، كأوضاع العاملين الذين سيتم الإستغناء عنهم ، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنهم .

6. توعية الرأي العام بأهمية التخاصية، وجدواها الإقتصادية، وآثارها الإيجابيــة في المملكة من خلال وسائل الاعلام والإتصال المختلفة ، كالصحف والاذاعة والتلفاز والمحاضرات واللقاءات في الجامعات والمعاهد ومختلف المؤسسات .

7. الشفافية والعلانية المطُلقة، دون أدنى تحيز أو تمييز في تعيــين المستــشاريين الماليين أو تقييم العروض أو ترسية العطاءات أو العداله وتكافؤ الفرص بــين المتقدمين للإستثمار، مع توضيح كافة الخطوات والإجراءات التــي تــتم فــي تخاصية أي مشروع عبر وسائل الإعلام المختلفة.

وفي دراسة قام بها(الفــاعوري،1994) بعنــوان" اتجاهــات مــوظفي مؤســسة الإتصالات السلكية واللاسلكية نحو خصخصتها في اقليم الشمال في المملكــة الأردنيــة الهاشمية وأثره على استغلال الوقت "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قيــاس إتجاهــات موظفي مؤسسة الإتصالات السلكية واللاسلكية نحوعملية تحويل المؤسسه إلى القطــاع الخاص وأثرُها على رفع كفاءة استغلال الوقت من قبل المــوظفين، ومعرفــة تــأثير الخصائص الديموغرافية (العمر والجنس والخبره) ومكان العمل على إتجاهاتهم نحــو تحويل المؤسسة إلى القطاع الخاص، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. إن عملية التخاصية سوف تؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية مرغوب بهــا ولها أثر ايجابي على كفاءة وإدارة المؤسسة.
2. إن عملية التخاصية سوف تؤدي إلى أستغلال أفضل لوقت العمل.
3. لم يكن هناك تأثير لإتجاهات افراد العينة نحو التخاصية تُعزى لعوامــل الجــنس والعمر والخبرة، ولكن هناك تأثير لمكان العمل على اتجاهات المــوظفين نحــو تحويل المؤسسة الى القطاع الخاص.

وأوصت الدراسة بأن يتم تحويل مؤسسة الإتصالات السلكية واللاسلكية إلى القطاع الخاص، لمّا لذلك من تأثيرات ايجابية كبيره على المؤسسة، وتطبيق اوسع لــسياسة التخاصية في الأردن وخاصة في قطاع الخدمات.

وفي دراسة أخرى قام بها(الفاعوري وحمد، 2001) بعنوان "خصخصة شركات الكهرباء الأردنية ، دراسة ميدانية لاتجاهات مديري إداراتها" ، هدفت إلـى معرفـة إتجاهات مديري الإدارات في شركات الكهرباء نحو التخاصية، والمعوقات التي من المتوقع أن تواجه التخاصية، ومعرفة ايجابيات وسلبيات التخاصية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجُود معوقات إدارية وإقتصادية تمثلت في البيروقراطية والتكـتم علـى المعلومات وعدم توفر المرونة في الأنظمه والتشريعات وشـح الخبـرات الإدارية والمالية، وتدني الكفاءة الإقتصادية وعدم وجود اسـتقلال مـالي لتنفيذ التخاصية في الأردن.
2. هُناك درجه عالية من الموافقه على أساليب التخاصية التي تمـنح المـوظفين اسهُماً في الشركة وتُشعرهم بانهم مالكون حقيقيون في الشركة التـي يعملـون بها.
3. هُناك تخوف من سيطرة المُستثمر الأجنبي وعدم الشعور بالإستقرار الـوظيفي الناجم عن التخوف من فقدان الوظيفة.

وبناءاً على النتائج السابقة تقدم هذه الدراسة التوصيات التالية:

1. دراسة المعوقات الإدارية والإقتصادية للتخاصـية بدقـة وإيجـاد الحلـول الجذرية لها.
2. توسيع قاعدة تملك أسهُم شركات الكهرباء من قبـل المـوظفين والمـستثمرين المحللين.
3. التأني والتدرج في تطبيق سياسة التخاصيه لتفادي الـسلبيات الناجمـة عـن التخاصيه.

وفي دراسة قام بها (العضايلة، 2004) بعنوان" اتجاهات العاملين الأردنيين نحو الخصخصة: دراسة تطبيقية على شركتي البوتاس العربية والفوسـفات الأردنيتـين" وتهدف هذه الدراسه إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التخاصية والأسلوب المفضل

للتخاصية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (700) موظف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت اتجاهات العاملين في شركتي البوتاس العربية والفوسفات الأردنية ايجابية في الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والإدارية.
2. الإسلوب المفضل للتخاصية هو البيع لمُستثمر أجنبي على أن تحتفظ الحكومة (بالسهم الذهبي) وهوما يعطي الحكومة حق الإعتراض على قرارات مجلس الإدارة.

وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

1. الإتجاهات الإيجابية للعاملين، مؤُشر مُشجع للحكومة الأردنية للتعجيل بالتخاصية.
2. تطبيق إسلوب التخاصية المناسب، وعلى الحكومة الإحتفاظ (بالسهم الذهبي).
3. توعية العاملين ببرنامج التخاصية، وأهدافها، والنتائج الإيجابية المتوقعة.

الآثار الجانبية الناجمة عن التخاصية في الأردن وكيفية مُعالجتها:

هناك مجموعة من المشاكل التي تمخضت عن تبني إستراتيجية التخاصية في الأردن مما حدا بالحكومه لإنتهاج مجموعه من الحلول لمعالجة هذه المشاكل. ويمكن تلخيص أبرز المشاكل التي واجهتها التخاصيه في الأردن، والحلول الممكنة لهذه المشاكل بما يلي(اخبار التخاصيه،1998: 13-14):

1- تسريح عدد كبيرمن العاملين:

نتيجةً للتضخم الوظيفي في المشاريع العامة فإن التخاصية تقتضي إعادة هيكلة العاملين مما يترتب علية تسريح عدد من هولاء العاملين. ولمعالجة هذه المشكلة وضعت الحكومة الإجراءات التالية:

1. وضع شروط في عقود البيع تنص على عدم تسريح العاملين بشكل يخالف الانظمه والقوانين العمالية.
2. تعويض العاملين الراغبين بالتسريح أو الإحالة على التقاعُد المبكر لمن أنهى الخدمة اللازمة لذلك.
3. نقل العمالة الزائدة إلى المشاريع الجديدة التي تتفرع عن المشاريع الأصلية التي تم تخاصيتها بكامل حقوقهم ومكتسباتهم بعد تأهيلهم وتدريبهم .
4. منح العاملين في المشروع الذي تم تخاصيته جزءاً من الأسهم أو إعطاؤهم الأولوية في شراء الأسهم وذلك لتحقيق الإستقرار والأمن الوظيفي .

2- ارتفاع الأسعار:

الهدف الأساسي للإستثمار في القطاع الخاص هو الحصول على أكبر قدر من الأرباح، دون اهتمام كبير بالجوانب الإجتماعيه، لذلك عملت الحكومة على معالجة هذه المشكلة بالأساليب التالية:

1. فتح باب المنافسة في تقديم بعض الخدمات وعدم إحتكارها بيد مستثمر واحد مما يؤدي إلى تسهيل وتسريع تقديم الخدمات وانخفاض أسعارها كما حدث في إدخال شركات منافسة في مجال خدمة الاتصالات.
2. مرُاقبة ومرُاجعة أسعار منتجات المشاريع التي تم تخاصيتها من فترة لأخرى.
3. تنفذ الحكومة حزمة الأمان الإجتماعي لحماية الأسعار.

3- زيادة الاحتكار:

وهي اقتصار انتاج سلعة أو تقديم الخدمة على مستثمر واحد فقط مما يؤدي إلى تحكمُة في سعرها . وقد تم مُعالجة هذه المشكلة من خلال الإجراءات التالية : إصدار الحكومة قانون حماية الاقتصاد الوطني، وقانون الأسرار التجارية ومنع المنافسة غير

المشروعه لعام 2000، وقانون تشجيع المنافسة القانونية ومنـــع الإحتكـــار، وامـــتلاك الحكومة للسهم الذهبي، وقيام هيئات تنظيم التخاصية بتحديد الأسعار .

4- إساءة استخدام عوائد التخاصية:

تم التعامل مع هذه المشكلة من خلال : إلتزام الحكومة بعدم إعتبار هـــذه العوائـــد جزءاً من إيرادات الدوله وبالتالي لا تستخدم لتمويل النفقات الجارية.كمـــا تـــم إنـــشاء صندوق يسمى (صندوق عوائد التخاصية) تُودع فيه عوائد التخاصـــية، لإســـتخدامها في سداد وشراء الديون ، وتأهيل وتدريب العاملين، وتمويـــل النـــشاطات الإقتـــصادية والإجتماعية، وإنشاء مشاريع إستثمارية.

5- سيطرة المُستثمر الأجنبي :

تم التعامل مع هذه المشكلة من خلال الإجراءات التالية:

1. إصدار نظام رقم 54 لعام 2000 يحدد سقف المُلكية الأجنبية في بعـــض القطاعات الحيوية بحيث لايتجاوز نسبة 50% مثل التجارة، والـــسياحة، والنقل ...الخ.
2. إصدار قانون الوكلاء والوسطاء لعام 2001.
3. إعطاء الأولوية للمستثمرين المحليين .
4. توسيع قاعدة المُلكية المحلية بالبيع للمواطنين والمشاريع المحلية.
5. مُشاركة مستثمرون محليون في عملية التخاصية.

أساليب التخاصية المُستخدمة في المملكه الأردنيه الهاشميه:

إنْ تنوع طرق التخاصية المتبعة في الأردن يعود إلى إختلاف وتنوع في أهداف التخاصية وحجم المشروع محور التخاصية وطبيعة النشاط الذي يمارسة المشروع وخصائص المشترين والمستثمرين وغيرها. ومن أبرز الأساليب المستخدمة في التخاصية ما يلي(الطعاني واخرون،2004: 7)

1- إسلوب البيع الكلي أو الجزئي ويتضمن الأساليب التالية:

أ. **طرح الأسهُم للإكتتاب العام:** وهو طرح كل أو جزء من أسهُم رأسمال المشروع الذي سيتم تخاصيتة للبيع من خلال سوق الأوراق المالية.

ب. **طرح الأسهُم للإكتتاب الخاص:** وهو بيع كل أوجزء من أسهُم رأسمال المشروع الذي سيتم تخاصيته لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين .

ج. **البيع للعاملين وأعضاء الإدارة:** وهو بيع جزء من رأسمال المشروع للعاملين وأعضاء الإدارة.

2- أساليب التخاصية التي لا تتضمن عملية بيع،وتشمل الأساليب التالية:

أ. **إعادة الهيكلة:** وهي إتخاذ الإجراءات اللازمة لهيكلة المشروع، مثل تحويل المشروع العام إلى شركة وإعادة تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة والتخلص من العمالة الزائدة وغيرها.

ب. **عقود الإدارة** : وهي تزويد المشروع محل التخاصية بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة العقد مقابل تعويض مالي متفق عليه بين الطرفين مع بقاء المُلكية للحكومة.

ج. **عقود التأجير:** وهي تأجير المشروع العام لمستأجر من القطاع الخاص يقوم باستثماره لفترة معينة مقابل دفع مبالغ سنوية حسب الأتفاق بين الطرفين .

د. **جذب إستثمارات إضافية** : وهو جذب إستثمارات من القطاع الخاص لإعادة تأهيل المشروع محل التخاصية، أو لتمويل إستثمارات جديدة، بحيث لا تتخلى الحكومة عن ملكيتها الأصلية إذ لا تنطوي العمليه على بيع أُصول أوبيع لحصة الحكومة في رأس المال.

انجازات برنامج التخاصية الأردني:

فيما يتعلق بالبرنامج التنفيذي للقطاعات والمشاريع التي جرى تخاصيتها فقد بدأ تنفيذ برنامج التخاصية في عام 1996. وشهد تنفيذ هذا البرنامج زخماً واضحاً خلال الفتره 1998- 2003، حيث تم إنجاز 58 مشروعاً خلال هذه الفتره. ويوضح الجدول

رقم (1) أهم إنجازات الهيئة التنفيذية للتخاصية بشكل مختصر متضمناً أسماء المشاريع التي تم تخاصيتها وإسلوب التخاصية وتاريخ التخاصية وأسم المستثمر وعائد التخاصية في الاردن للأعوام(1996-2004) (اخبار التخاصيه ،2004: 21):

الجدول رقم (1)

انجازات برنامج التخاصية الاردني خلال الفتره (1998- 2003)

اسم المشروع	أسلوب التخاصية/السنة	اسم المستثمرين	عائد التخاصية
شركة البوتاس العربيه	بيع جزئي/عام 2003	شركة PCS الكنديه بنسبة 26%	173.300.400مليون دولار امريكي
شركة مصانع الإسمنت الأردنيه	بيع كلي/ 1998، 2002.	لافارج الفرنسيه 33% الضمان الاجتماعي 14.3%. العاملين في الشركه 1%	102 مليون دولار امريكي من لافارج. 29.5مليون دينارمن الضمان الاجتماعي
سلطة المياه الأردنيه	عقد اداره/عام 1999	Suez lyonnaise des eaux	تم تمويله بقرض من البنك الدولي بقيمة 55مليون دولار امريكي.
منتجع حمامات ماعين.	عقد تأجير وأستثماركلي/عام 1999 لمدة 30 سنه.	اكور (الفرنسيه) ارامكس (الاردنيه)	10%من الناتج السنوي للسنوات الثلاث الاولى ترتفع الى 12% لسنوات التاجير الباقيه
شركة مركز تموين الطائرات	بيع جزئي /عام2001	شركة الفا البريطانيه بنسبة 80% من اسهم الشركه.	20 مليون دولار امريكي.
الاسواق الحره في المطارات الاردنيه	بيع كلي / عام 2000	شركة الدياسا الأسبانيه	61.6مليون دولار 8%من اجمالي المبيعات .

اكاديميــــة الطيـــــران الملكيه الاردنيه	بيع كلي/عام 2003	شـــــركة الاردن الدوليـــــه للإســـتثمارات الـــسياحيه والعقاريه	5.8 مليون دولار امريكي
محفظـــــة المؤســـــسه الاردنيـــه للإســـتثمار التي تمتلك الحكومـــه فيهاما بين 5- 100%	بيع كلي /بدأت عـــام 1996حتـــى عـــام 2004	تم بيعهـــا علـــى مؤســـسات وشركات اردنيه وافراد من خلال سوق عمان المالي.	151 مليون دولار امريكي.
مؤسسة النقل العام	عقد تأجير واستثمار كلـــي /عـــام 1998 لمدة عشر سنوات.	3 مشغلين من القطاع الخاص لتشغيل 4 وحـــدات مـــن خطوط النقل العـــام فـــي العاصمه عمان	700 الف دولار امريكـــي سنويا
مؤسسة ســكة حديــد العقبه	عقــد تـــأجير كلـــي 1999/لمــــــدة 25 سنه.	ائتلاف شـــركات امريكيـــه وشركة قعوار الاردنيه	نسبه من النـــاتج الـــسنوي متفق عليها.
محطة تنقيـــة الميـــاه العادمه في الخربـــه السمراء	عقد بناء – تـــشغيل – تحويل /2003	Preferred bidder	78مليـــون دولار مـــساهمه الوكاله الأمريكيه للانماء الدولي، و14مليون مـــن خزينـــة الدولـــه، و60 مليون من تجمع البنوك .

استخدامات عوائد التخاصية في الأردن:

نصت الفقرة (د) من الماده (13/أ) من قانون التخاصية رقـــم (25) لعـــام 2000 على إنشاء صندوق خاص يُسمى (صندوق عوائد التخاصيه) تودع فيه جميـــع عوائـــد التخاصية ويتولى مجلس التخاصية الإشراف على هذا الصندوق. كما حددت الفقـــرة(د) من نفس المادة أعلاه الأغراض التي تستخدم فيها عوائد التخاصية وتشمل ما يلي: سداد الديون الحكومية ، وشراء الديون المترتبة على الحكومة للإستفاده من خـــصم الفوائـــد،

والاستثمار في الأصول المالية ، وتمويل النشاطات الإقتصادية والإجتماعية في قطاع البنُيه التحتية، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في المشاريع التي يتم تخاصيتها ، وشراء سنوات خدمة الموظفين والذين سيتم اخضاعهم لقانون الضمان الاجتماعي(وزارة الماليه الاردنيه،2002).

ولقدّ أظهرت البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الماليه (خلال نشرتها الشهرية لشهر تشرين أول لعام 2004) أن إجمالي عوائد البيع من خلال برامج التخاصية بلغ نحو (704) ملايين دينار أردني، أُستخدم منها مبلغ (172) مليون دينار لشراء ديون فرنسية وبريطانية وسندات ومبادلة ديون اسبانية ، كما تم إعادة هيكلة ديون تجاريه بقيمة (224) مليون دينار تم على أثرها إسترداد ضمانات سندات بقيمة (117.3) مليون دينار ليصبح صافي المبالغ المدفوعة لإعادة هيكلة هذه الديون من حساب عوائد التخاصية (107) ملايين دينار. وقد بلغت المخصصات المصروفة من عوائد التخاصية لتمويل بعض مشاريع برنامج التحول الإقتصادي والإجتماعي نحو(40) مليون دينار، في حين أن قيمة الإستخدامات الأخرى بلغت حوالي (64.7) مليون دينارمن ضمنها حوالي (57.9) مليون دينار انفقت على مشاريع تنموية وفقاً لقانون التخاصية(الرأي، 2004/10/31: 35).

وفي دراسة قام بها(جاموس،2001) بعنوان " الجوانب التنظيمية والمحاسبية لعملية التخاصية ، تجربة الاردن"، هدفت إلى معرفة المبررات التي أدت إلى تطبيق التخاصية في الأردن والجوانب التنظيمية لها، توصل الباحث إلى أن المحاسبة والتحليل المالي تُشكل ركائز أساسية لإتمام عملية التخاصية بشكل سليم، خاصة فيما يتعلق بتقييم أصول وخصوم المنشأة وتحديد أرباحها الحالية لإستخدامها في الحسابات المستقبلية، فضلاً عن تعديل الأنظمة المحاسبية في المُنشأه بعد التخاصية. وبناءاً على هذه النتائج قدمت الدراسة التوصيات التالية:

1. ضرورة وضع منهجية واضحة ومختصرة ومتسلسلة الإجراءات والخطوات لتقييم المشروع قبل التخاصية تلتزم بها جميع فرق العمل المشاركة في التخاصية.

2. تسلح فرق العمل الميدانية للتخاصية بالمعرفة المحاسبية والمالية والإحصائية.

3. إستخدام لغة واضحة ومفهومة للمصطلحات والمفاهيم المختلفة لحسابات التخاصية.

تقييم برنامج التخاصية في الأردن:

يُمكن تقييم نتائج التخاصية في الأردن من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف الأساسيه الموضوعه لتنفيذ التخاصية. ومن أبرز إنجازات التخاصيه ما يلي (التقرير الاقتصادي العربي،2002: 163) :

1. **تخفيف عبء المديونية**

لقد ساعد تنفيذ برنامج التخاصية على تخفيض المديونية العامة للقطاع العام من 116.2% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1996 إلى 98.4% عام 2001؛ وذلك بسبب توقف الحكومة عن تقديم الدعم للمشاريع العامة التي تم تخاصيتها، وتسديد بعض الديون الداخلية والخارجية من عوائد التخاصية.

2. **تعزيز ودعم المالية العامة**

تشير الأرقام إلى أن نسبة الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي قد انخفضت بشكل ملحوظ ، حيث تراجعت من 38.5% عام 1996 إلى 35.9% عام 1997 و35% عام 1999 و33.9% عام 2000. كما تحقق من تنفيذ برنامج التخاصية عوائد مالية بلغت قيمتها حوالي البليون دولار، كما توقف نزف المال العام الذي كان يذهب لسداد خسائر وعجوزات المشروعات الخاسرة.

3. **رفع كفاءة المشروعات الإقتصادية وزيادة إنتاجيتُها وقدرتها التنافسية**

لقد أدت الشراكة مع القطاع الخاص إلى رفع كفاءة وتحسين أداء المشروعات التي تم تخاصيتها بشكل كبير ولا سيما في قطاع الإتصالات والإسمنت والنقل العام والمياه والسياحه، فعلى سبيل المثال ازدادت أرباح شركة الإسمنت بحوالي 50% في العام التالي لبيع 33%من أسهُم الشركة إلى شركة فرنسية.

4. تشجيع الإستثمارات المحلية والعربية والدولية

وفر الإقتصاد الأردني مناخاً استثمارياً جاذباً ومحفزاً للإدخارات الخاصة وتوجيهها نحو الإستثمار الطويل، بحيث وصلت الإستثمارات إلى حوالي بليون دولار. وقد تملك المستثمرون المحليون والعرب والأجانب بشكل جزئي إو كلي أسهُم الشركات التي طرحت من محفظة المؤسسة الاردنية للإستثمار.

انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية في الأردن:

1. تحسُّن مستوى تقديم الخدمات العامة :

من أبرز نتائج التخاصية تُحسن مستوى الخدمات التي تقدم للمواطنين الأردنيين. ففي شركة الإتصالات على سبيل المثال كان المواطن ينتظر عدة أشُهر للحصول على خط هاتف، فانخفضت مدة الإنتظار ل 48 ساعة فقط بعد التخاصية. وفي مؤسسة النقل العام ارتفع عدد مستخدمي وسائل النقل العام نتيجة تحسين الخدمة من حوالي 60 ألف راكب يومياً قبل التخاصية إلى 120 الف راكب يومياً بعد التخاصية مع تجديد وسائل النقل بوسائل حديثه جداً(البنك المركزي الاردني، 2003).

2. تحسُّن مُستوى كفاءة المشروعات التي تم تخاصيتها:

لقد حققت شركة الإسمنت انجازات لم يسبق لها مثيل في تاريخ الشركة من حيث الإنتاج والربحية ، فقد تضاعفت أرباح الشركة من 3.4 مليون دينار أردني عام 2000 إلى رقم قياسي بلغ 51.38 مليون دينار أردني في نهاية عام 2004 بزيادة مقدارها 86% عن العام 2003. وهذا الانجاز ناجم عن التحسن الذي طرأ في الأداء الفني والإداري والتسويقي. كما حققت شركة الإتصالات الأردنيه ارباحاً صافية في نهاية عام 2004 بلغت 46.3 مليون دينار اردني بزياده مقداره 34% عن العام 2003(جريدة الرأي الأردنيه،2005: 35).

3. تحسُّن مُستوى المُنافسة :

تم إنهاء حالات الإحتكار التي كانت تتمتع بها العديد من الشركات والمؤسسات قبل تخاصيتها كشركة الاتصالات التي كانت تحتكر خدمة الاتصالات . ونتيجةً للمنافسة

تم تشغيل العديد من الشركات المماثلة للتنافس في مجال تقـديم خدمـة الإتـصالات ، فنشأت شركات موبايلكم وفاست لينك وأُمنية وأكسبرس وغيرها لتقديم الخدمات الهاتفية الخلوية والراديوية والإنترنت ....الخ بأسعار مُنخفضة. كما إنْ شركة الإسمنت كانـت تتمتع بامتياز التشغيل ضمن إطار القطاع العام منذ عام 1951 ولمدة خمـسين عامـاً انتهت في عام 2001، حيث تم السماح للقطاع الخاص بالإستثمار في شركة الإسمنت، وبناءاً على ذلك تم بيع حوالي 50% لشركة لافـارج الفرنـسية ومؤسـسة الـضمان الإجتماعي مما ساهم في زيادة الإنتاجية وفتح اسواق عالمية جديدة (قندح، 2003).

4. تحسُّن مستوى الأجور والحوافز:

تعد قرارات المشروع الإدارية المرتبطـة بـالأجور والحـوافز مـن القـرارات الإستراتيجية التي ينبغي الاهتمام بها ودراستها دراسة علمية وموضوعية لمّا تشكلة من حوافز تدفع العاملين إلى بذل الجهد المطلوب لزيادة الإنتاج . لـذلك فقـد نجـم عـن تخاصية بعض المشروعات في الأُردن زيادة كبيرة في رواتب العاملين. فعلـى سـبيل المثال ازدادت الأجور والحوافز في شركة الاتصالات الأردنيه بنـسبة(50%– 80%) كما طرأ ارتفاع على أجور العاملين في شركتي البوتـاس العربيـة والإسـمنت بعـد التخاصية بنسب مرضية(الحاج حسن، 2000).

5. الشفافية في التنفيذ:

إنْ عملية التخاصية في المملكة تسير بأقصى درجات الشفافية والنزاهة والعدالة، ويتم توفير تكافؤ الفرص والعلانية لكل المهتمين بها في الداخل والخارج. ويجري توظيف المستشارين الماليين والائتلافات الإستشارية حسب شروط مرجعية واضحة وبعطاءات تنافسية. وتجدُرالإشاره إلى أن عروض التخاصية يجري استدراجها حسب عطاءات دولية أو محلية تنافسية حسبما يتطلبةُ الحال . ويجري تقييم هذه العروض من قبل لجان مُشتركة من الجهات ذات العلاقة بما فيها ديوان المحاسبة حسب معايير تقييم معلنة ومثبتة في طلبات العروض . كما يجري الحفاظ على مكتسبات العمالة وحقوقها

في المشروعات التي يجري تخاصيتها، وجرى ويجري إنشاء هيئات الرقابة والتنظيم لتُحافظ على مصالح المستهلك والمستثمر (البرقاوي ، 2004).

6. نقل التكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة :

نتيجةً لإدخال الشريك الإستراتيجي في بعض القطاعات التي تمت تخاصيتها فقد تم نقل تكنولوجيا جديدة ومتطورة وإستخدام أساليب إدارية حديثة. فتخاصية شركة الإسمنت الأردنيه أدت إلى رفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وإدخال أساليب عمل وتكنولوجيا حديثة في الإنتاج مما انعكس ايجابياً على كلفة الإنتاج والأداء الإداري والتشغيلي للشركة وإنتاج أصناف جديدة من الإسمنت وزيادة الصادرات وبالتالي زيادة أرباح الشركة. كما نجم عن تخاصية شركة الإتصالات ادخال تقنيات حديثه، ساهمت في احداث نقله نوعية في الحصول على المعلومات والإتصال ،من خلال الإنترنت، والهواتف الخلوية، والاتصال عبر الأقمار الصناعية، والألياف الزجاجية وغيرها، مما ساهم في سرعة اتخاذ القرارات، وزيادة الإنتاجية(اخبار التخاصيه،2004).

وفي دراسة قام بها (الطراونه،1999) بعنوان " التخاصية والكفاءة الإدارية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت إلى قياس العلاقة بين التخاصية والكفاءة الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأثر بعض المتغيرات على التخاصية مثل تاريخ التأسيس ورأس المال وعدد العاملين توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود علاقة بين التخاصية والكفاءة الإدارية.
2. عدم وجود علاقة بين التخاصية وكفاءة العاملين .
3. وجود علاقة طردية بين نسبة المُلكية العامة وأعداد العاملين.

واعتماداً على نتائج الدراسة فانها تقدم التوصيات التالية:

1. دراسة كافة سُبل التخاصيه قبل اتخاذ القرار بشأنها، اذ ليس بالضروره تطبيق التخاصيه فربما نلجأ إلى تطوير العمليه الإداريه في القطاع العام.

2. إجراء عملية التخاصيه على مراحل ليــتم التأكــد مــن جــدواها الإداريــه والإقتصاديه .

3. دراسة كل مشروع مرشح للتخاصية لوحده وضمن ظروف مناسبة .

4. اجراء المزيد من الدراسات العمليه حــول تجــارب التخاصــيه وتقييمهــا وتوجيهها.

التخاصية والعمالة الأردنية

تميز نجاح برنامج التخاصية الأردني في تعامله الموضوعي مع مشاكل العمالة والموظفين. فلم تؤدي عمليات التخاصية إلى فقدان أي موظف أو عامل لعمله أو إغلاق فرص عمل كانت متاحة. لا بل أدت التخاصية إلى خلق مزيد من فرص العمل في القطاعات التي تم فتحها لإستثمارات ومشاركة القطاع الخاص، ومن الأمثله على ذلك (البرقاوي، 2004، 86):

أ. قطاع الاتصالات، ساهمت في خلق ما لا يقل عن 7000 فرصة عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة في شركتي الهواتف الخلوية (فاست لينك وموبايلكم)

ب. قطاع النقل العام 400 فرصة عمل جديدة للسواقين والإداريين .

ج. قطاع الفنادق 400 فرصة عمل جديدة .

د. سلطة المياه 20 فرصة عمل جديدة والإبقاء على 850 موظف سابق .

هــ. تم معالجة أوضاع موظفي الملكية الأردنية من خلال اتفاقية مع نقابة عمال النقل الجوي والسياحة بحيث تم الاتفاق على:

أ. دفع ما نسبته 90% من الراتب الأساسي لكل سنة خدمة.

ب. إعادة توظيفهم في الشركات الجديدة.

ج. المحافظة على التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

د. الابقاء على الحقوق المكتسبة في الرواتب عند تعيينهم في الشركات الجديده.

كما أن التخاصية لم تؤدي إلى زيادة البطالة، على الرغم من أن تجربة الأردن في التخاصية محدودة . فقد كفل قرار مجلس الوزراء الذي أتخذه في جلسته بتاريخ 1997/11/8 معالجة كافة قضايا الموظفين في الشركات والمشاريع المتخاصة والذي طبق على شركتي الكهرباء والاتصالات الأردنية، ويتضمن هذا القرار ما يلي(التخاصية،1998):

أ. إعطاء الموظف الذي له خدمة مدتها (20 سنة أو أكثر)، والموظفة التي لها خدمة(15 سنة أو أكثر) حق الإختيار بالأحالة على التقاعد ويعين في الشركة أو البقاء في عملة.

ب. إعطاء الموظف الذي له خدمة مقبولة للتقاعد (15 سنة أو أكثر) حق الإختيار بالإحالة على الاستيداع ويعين في الشركة أو البقاء في عملة.

ج. إعطاء الموظف الذي تقل خدمتة عن (15سنة) حق الإختيار في طلب إنهاء خدماتة ويعين في الشركة ويعطى التعويضات المستحقة مع حق الأختيار في شراء ما تبقى من سنوات من مؤسسة الضمان الاجتماعي لضمها الى خدمتة للحصول على راتب تقاعدي في المستقبل.

د. إذا لم تكفي التعويضات لشراء سنوات الخدمة تتكفل الحكومة بذلك.

6.3.2 لمحه موجزه عن المنظمات المبحوثه:

شركة البوتاس العربية

تأسست شركة البوتاس العربية في بداية عام 1956 بقرار من مجلس الوحدة الإقتصادية العربية. وقد منحت الشركة حق الأمتياز من حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لمدة مائة عام لإستخراج مادة البوتاس والأملاح والمعادن المتوفرة في البحر الميت. الاّ أن العمل قد توقف من تاريخ التأسيس وحتى عام 1975 بسبب الحروب التي شهدتها المنطقة وعدم الاستقرار الأمني . وقد بدأ العمل في المشروع عام 1976 الذي بلغت كلفته الأصلية حوالي(460) مليون دولار. وقد تم الحُصول على التمويل من خلال قروض أنمائيه وأجنبيه، وبدأ الإنتاج التجاري في عام 1983.

تقع شركة البوتاس العربية على الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر الميت في منطقة غور الصافي إلى الجنوب من العاصمة عمان وعلى بعد حوالي(120) كم. وتعمل الشركة على استخلاص مادة البوتاس من مياة البحر الميت، وتصديرة إلى أكثر من (30) دوله في العالم. وقد وصل انتاج الشركة في عام 2003 الى اكثر من (1.96) مليون طن ، كما أن سياسة الشركة مبنيه على زيادة القدرة الإنتاجيه حيث من المتوقع أن يصل الإنتاج في عام 2007 إلى حوالي(2.4) مليون طن. وتساهم الشركة في إدخال عوائد اقتصادية للأردن والمساهمة في تطوير صناعات الأسمدة ومشتقاتها الأخرى، ورفع كفاءة وأداء العاملين. وفي إطار تنفيذ برنامج التخاصيه باعت الحكومة الأردنيه في عام 2003 ما نسبته (26%) من حصتها البالغه (52%) لشركة كنديه واحتفظت بما نسبته (26%) في ملكيتها بمبلغ إجمالي بلغ (173.300.400) دولار أمريكي ، فيما تمتلك دول عربية أخرى(48%) من رأسمال الشركة. وتساهم الشركة في إنشاء مشاريع إستثمارية لإستخراج بعض العناصر الموجودة في البحر الميت. فقد أسهمت في إنشاء شركات أخرى مثل شركة المغنيسيوم، والبرومين، والطين، وملح الصافي. كما وتساهم الشركه في خدمة المجتمع المحلي .

شركة مصانع الإسمنت الأردنية

تأسست شركة مصانع الإسمنت الأردنية في عام 1951 برأس مال بلغ حوالي مليون دينار أردني. وتتألف شركة الإسمنت من مصنعين أحدُهما في منطقة الفحيص قرب العاصمه عمان، والذي بدأ بالإنتاج به في عام 1954 بطاقه إنتاجيه بلغت حوالي (60.000) طن سنوياً وأرتفعت إلى (2) مليون طن في السنه حالياً. والمصنع الأخر في منطقة الرشادية في محافظة الطفيلة وعلى بعد (200) كم من جنوب عمان ، والذي بدأ إنتاجة في عام 1984 بطاقه إنتاجية بلغت (2) مليون طن سنوياً. وتقوم الشركة بتغطية كامل إحتياجات السوق المحلي من جميع انواع الإسمنت المستحدثه، والتي تشمل الإسمنت البورتلاندي، وإسمنت بورتلاندي سوبر، وإسمنت بورتلاندي

مقاوم، وإسمنت بورتلاندي صخري. وتقوم بتصدير الفائض من الانتـاج إلـى الـدول العربيـة المجـاورة والـدول الأجنبيـة. امتلكـت الحكومـة الأردنيـة حـوالي (49.5%) من أسهم الشركة منذ تأسيسها، والباقي تعود ملكيتة للقطاع الخاص . وفي عام 1998 ونتيجة لتنفيذ برنـامج التخاصـية فـي الأردن قامـت الحكومـة ببيـع (33%) من أسهُمها إلى شريك إستراتيجي وهي شركة (LAFAREG) الفرنسيه التي تُعتبر من أكبر شركات إنتاج الإسمنت في العالم بقيمة (102) مليون دولار أمريكـي، وبيع(14.3%) لمؤسسة الضمان الإجتماعي الأردني وتوزيع ما نـسبتة حـوالي (1%) من الأسهم على العاملين في الشركة. وتمنح الشركة للعاملين فيها حوافز مادية ومعنوية مُجزية بما ينسجم مع طبيعة العمل الصعبة، وتوفرلهم شبكة متكاملـة مـن الخـدمات الصحية والطبية، كما تعمل على رفع كفاءة أداء العاملين بإيفادهم في دورات تدريبيـة داخلية وخارجية، والمشاركة الفعالة في الندوات والمؤتمرات المحلية والأقليمية بالتعاون مع شريكُها الإستراتيجي الفرنسي. كما تُساهم الشركة في خدمة المجتمع المحلي بتقـديم مساعدات مالية وعينية لمختلف البلديات المحيطـة بهـا، وتلتـزم بتطـوير المعـدات والأجهزة اللازمة للمحافظة على البيئة المحلية من الغبار والأتربة .

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني، الذي يتضمن مسحاً مكتبياً مستنداً إلى المراجع، والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مُجتمع الدراسة :

تكون مُجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية من جميع المُستويات الإدارية (مدير، ونائب/مساعد مدير، وموظف فني، وموظف إداري، وأخرى)، والبالغ تعدادهم الكلي(3530) منهم (2305) عامل في شركة البوتاس العربية و(1225) عامل في شركة الإسمنت. وقد استثنى الباحث عمال المياومة والمقطوع الذين مضى على تعينهم سنتين أو اقل وذلك تجنباً لإحتمال عدم تكون صوره واضحة لديهم عن نتائج التخاصية.

3.3 عينة الدراسة:

أشتملت عينة الدراسة على (706) عامل وبنسبة (20%)من المجتمع الكلي في شركتي البوتاس العربية والإسمنت الأردنية. أمّا طريقة اختيار عينة البحث فقد كانت بإستخدام العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم اختيار أسماء العينة من الملف الكامل لأسماء المجتمع الكلي في الشركتين. وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع الإستبانات باليد على العينه وبالتعاون مع بعض العاملين في الشركتين . وقد بلغ عدد العمال الذين اعادوا الإستبانة (675) عامل وبنسبة (95.61%) من عينة الدراسة وبعد مراجعة اجاباتهم وتدقيقها تم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك يكون عدد المبحوثين الذين خضعت إجاباتهم للتحليل (656) عامل من اصل (706) عامل وبنسبة (92.92%) وهي نسبة مقبولة لإغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	604	%92.1
	أنثى	52	%7.9
العمر	19-28 سنة	90	%13.7
	29-38 سنة	260	%39.6
	39-48 سنة	236	%36.0
	49-58 سنة	52	%7.9
	59 سنة فأكثر	18	%2.7
الحالة الاجتماعية	متزوج	563	%85.8
	أعزب	93	%14.2
طبيعة العمل	مدير	15	%2.3
	مساعد مدير	47	%7.2
	فني	314	%47.9
	إداري	194	%29.6
	أخرى	86	%13.1
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية عامة	56	%8.5
	الثانوية عامة	112	%17.1
	دبلوم متوسط	224	%34.1
	بكالوريوس	236	%36.0
	دراسات عليا	28	%4.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	68	%10.4
	6- 10 سنوات	202	%30.8
	11-15 سنة	205	%31.3
	16-20 سنة	97	%14.8
	21 سنة فأكثر	84	%12.8

تُوضح البيانات الوارده في الجدول رقم (2) الصفات الشخصية لإفراد العينة، حيث تُشير إلى أن الغالبيه العظمى لإفراد عينة البحث هم من الذكور والذين بلغ عددهم(604) وبنسبة (92.1%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث(52) وبنسبة(7.9%) من عينة الدراسة.

أمّا فيما يتعلق بمُتغير العُمر فقد شكلت الفئه العُمريه (29–38 سنة) أعلى نسبة في المبحوثين ،حيث بلغت نسبة هذه الفئه(39.6%) ، تتبعها الفئة العُمرية (39–48سنة) بنسبة مقدارها(36%) ، ثم الفئة العمريـــة (19–28سنه) وبنسبة (13.7%) وأمّا فئة الأعمار(59 سنة فأكثر) فقد جاءت بالمرتبة الاخيرة، حيث شكلت ما نسبته(2.7%) فقط.

أمّا بالنسبة لتوزيع أفراد العينه حسب مؤهلاتهم العلميه فقد وجُد أن (36%) من عينة الدراسة حاصلين على (درجة البكالوريوس) وهي أعلى نسبة في المؤهلات العلمية، يليها فئة حملة (الدبلوم المتوسط) وبنسبة (34.1%)، ثم فئة حملة (الثانويه العامه) بنسبة (17.1%)،في حين جاءت في المرتبة قبل الأخيرة فئة (اقل من الثانويه العامه) وبنسبة (8.5%) ، وأخيراً جاءت فئة الحاصلين على (الدراسات العليا) وبنسبة (4.3%) فقط.

امّا بالنسبة لعدد سنوات الخبرة ، فإن من كانت عدد سنوات خبرتهم تقع في الفتره ما بين (11–15) فقد شكلوا أعلى نسبة (31.3%) ، يليهم ممن تتراوحت خبرتهم مابين(6–10سنوات) وبنسبة (30.8%) ، ثم يليهم ممن تراوحت خبرتهم ما بين(16–20سنه) وبنسبة(14.8%)، بينما جاءت ممن تقع فترة خبرتهم (21 سنه فأكثر) في المرتبة قبل الأخيرة وبنسبة (12.8%)، واخيراً جاءت فئة ذات الخبرة (اقل من 5 سنوات) وبنسبة (10.4%) فقط.

كما دلت النتائج على أن أعلى نسبة من عينة الدراسة يعملون في (المهن الفنيه)، حيث بلغت نسبتُهم (47.9%)، يليهم ممن يعملون في (المُستوى الإداري) وبنسبة (29.6%)، ثم يليهم ممن يعملون بمهن أُخرى وبنسبة (13.1%). كما حل في المرتبة قبل الأخيرة ممن كان مستواهم الإداري (مساعد أو نائب مدير) حيث

بلغت نسبتهُم (7.2%) ، وأخيراً فإن المدراء يشكلون اقل نسبه من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (2.3%) فقط.

وفيما يتعلق بالحالة الإجتماعية فإن ما نسبته (85.8%) من المبحوثون متزوجون مقارنه مع (14.2%) من افراد العينه غير متزوجون.

4.3 أداة جمع المعلومات :

لغايات الدراسه الميدانيه قام الباحث بتطوير استبانة صُممت لقياس تقييم العاملين لنتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية والإسمنت الأردنية. وقد تم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة بدراسة(الفاعوري، 1994) ودراسة (الفاعوري وحمد، 2001)، ودراسة(السقا، 1997)، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

القسم الأول: ويشمل مجموعة فقرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة وتتكون من خمسة فقرات تتناول الجنس ،العمر،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

أ- **القسم الثاني:** فيشمل مجموعة فقرات تتعلق بتقييم المبحوثين لنتائج التخصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإدارية في شركتي البوتاس العربية والاسمنت الأردنية وتتكون من 40 فقرة موزعه كما يلي:

أ- تحسُّن الاداء من فقرة (1) إلى فقرة (9)
ب- تحسُّن ظروف العمل من فقرة (10) إلى فقرة (16)
ج - تنظيم وقت العمل من فقرة (17) إلى فقرة (23)
د- استخدام التكنولوجيا الحديثة من فقرة (24) إلى فقرة (31)
هـ- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين من فقرة (32) إلى فقرة (40)

وقد تم إستخدام اربعة بدائل لتحديد اوزان الفقرات موضحه على النحو التالي:إعطاء أربع نُقاط للإجابة (موافق بشدة) ، وثلاث نُقاط للإجابة(موافق)، ونُقطتين للإجابة (لا أوافق) ، ونُقطة واحدة للإجابة(لا أوافق بشدة). وبناءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (أعلى من 2.99-4) فيكون مستوى

التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أعلى من 1.99–2.99) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (أعلى من 1–1.99) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل مُتغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات
1	1–9	تحسن الأداء	0.89
2	10–16	تحسن ظروف العمل	0.79
3	17–23	تنظيم وقت العمل	0.86
4	24–31	استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.87
5	32–40	تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	0,90
1–5	1–40	العوامل مجتمعة	0.95

ويُلاحظ من قيم كرونباخ الفا أعلاه بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. وقد يعود السبب في ارتفاع قيم كرونباخ الفا إلى تجانس مجتمع الدراسة من حيث المؤهلات العلمية والنوعية.

7.3 أساليب التحليل الإحصائي :

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها تم اســتخدام أســاليب التحليل الإحصائي الآتية وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.10)

1-مقياس الإحصاء الوصفي (Description Statistic)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية .

2-تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analyses): لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وأثر المتغيرات المستقلة على التابعة .

3-تحليل التباين الأحادي(Anova): لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه.

4-أختبار ت(t.test): لاختبار الفروقات الإحصائيه بين متغير(الجنس) وتقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه.

8.3 التعريفات الإجرائية:

التخاصية:

وهي نقل ملُكية مؤسسات القطاع العام جزئياً أو كلياً للقطاع الخاص وتحويلها إلى شركات تدار على أسُس تجارية.

أ. تحسُّن الأداء :

هي مجموعة العوامل التي تُساهم في تُطور أداء العــاملين وتــشمل : زيــادة الإبتكار والإبداع لدى العاملين، زيادة الرضا عن العمل، زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين ، زيادة التميُز الوظيفي بين العاملين ، تنميــة القُــدرات الشخــصية لــدى العاملين، زيادة الإنتماء للمنظمة، المرونة في اتخاذ القرارات ، توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.

ب. تحسُّن ظروف العمل:

وهي مجموعة العوامل التي تُساهم في تحسُّن إجراءات العمل وتهيئتها لمواكبة التغير بعد التخاصية وتشمل: تحسُّن مستوى الإضاءة، النظافة، تطوير وسائل ومعدات السلامة والأمن، تجديد المباني والمكاتب والأثاث، تجديد وسائل النقل، تحسن الخدمات الغذائية، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لمؤهلاته وخبراته.

ج. تنظيم وقت العمل:

هي مجموعة العوامل التي تساهم في الإستغلال الأفضل لوقت العمل وتوزيعه بشكل دقيق مثل: الإلتزام بمواعيد الدوام ، تقليل الزيارات الشخصية بين العاملين،جدولة مواعيد الإجتماعات، تقليل استخدام الهواتف للأمور الشخصية، تقليل وقت شرب الشاي والقهوة وقراءة الجريدة، الحدّ من اساءة استخدام الإجازات المرضية، سرُعة إنجاز العمل.

د. إستخدام التكنولوجيا الحديثة:

هي إستخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية التصنيع وتشمل: زيادة استخدام أنظمة المعلومات، الحواسيب، الانترنت، وتحديث الآلات والمعدات الميكانيكية، زيادة برامج الصيانة الدورية، تدريب وتأهيل العاملين على استخدام التكنولوجيا، مواكبة التطور التقني، تحديث وتطوير وسائل الاتصالات.

هـ. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين:

وهي مجموعة العوامل التي تساهم في اطمئنان العامل على وظيفته واستمراريتها وتشمل: تحسُّن التأمين الطبي للعاملين وعائلاتهم، زيادة قروض الإسكان،زيادة المنح الجامعية لأبناء العاملين، توفير الحوافز والمكافئات المجزية لمن يرغب بالتقاعد المبكر، تخفيض الواسطة والمحسوبية في تقييم أداء العاملين، العدالة في توزيع الأجور والحوافز، الاعتراف بالعمل الجيد،وضع انظمه وتعليمات واضحة وشفافة، تقليل الاستغناء التعسفي عن العاملين .

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

1.4 انعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه.

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، ويتضمن قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد.

اولا: الترتيب التنازلي والاهمية النسبية لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه.

الرقم التسلسلي	الجوانب الأداريه للتخاصيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
-1	تحسن الأداء	2.61	0.63	%65.14	2	متوسط
-2	تحسن ظروف العمل	2.50	0.53	%62.50	4	متوسط
-3	تنظيم وقت العمل	2.58	0.59	%64.62	3	متوسط
-4	استخدام التكنولوجيا الحديثة	2.30	0.58	%57.52	5	متوسط
-5	تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	2.71	0.56	%67.86	1	متوسط
-6	العوامل مجتمعة	2.54	0.48	%63.53	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم(4) إن المتوسط العام لابعاد انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه بلغ (2.54) وبأهمية نسبية بلغت(63.53%)، مما يؤشر على أن إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه ذات مستوى متوسط. وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وبأهمية نسبية(67.86%)، تلا ذلك في الرتبه الثانيه بُعد تحسُّن الأداء بمتوسط حسابي(2.61) وبأهمية نسبية(65.14%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تنظيم وقت العمل بمتوسط حسابي(2.58) وبأهمية نسبية(64.62%)، تلاه بُعد تحسُّن

ظروف العمل في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي(2.50) وبأهمية نسبية (62.50%)، وأخيراً جاء بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.30) وبأهمية نسبية(57.52%).

وتفسير ذلك أن تقييم العاملين لإنعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه مجتمعه جاءت متوسطة المستوى، وعلى الرغم من ذلك فإن تأثير التخاصيه على كل من بعدي الإستقرار الوظيفي وتحسن الأداء كانت الأوضح والأكثر أهميه في الجوانب الإداريه، مما يعكس الجوانب الإيجابيه للتخاصيه على هذين البعدين . اما بالنسبه لبعدي تحسُّن ظروف العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثه فقد حققتا أدنى المراتب بين الأبعاد المختلفه، ويعتقد الباحث ان ذلك يمكن أن يُعزى إلى قصر فترة تنفيذ التخاصيه في هاتين الشركتين والتي لم تتجاوز خمس سنوات، مما لم تتح الفرصه لبيان تأثير التخاصيه على استخدام التكنولوجيا الحديثه أو تحسُّن ظروف العمل التي تحتاج الى فتره طويله لتلمس التغيير الحقيقي في هذين البعدين.

ثانيا: مستوى تحسُّن أداء العاملين بعد التخاصية

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تحسن الأداء.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.1	تخاصية الشركة أدت إلى زيادة الابتكار والإبداع لدى العاملين.	2.56	0.88	%64.10	5	متوسط
.2	تخاصية الشركة أدت إلى زيادة الرضا عن العمل لدى العاملين.	2.69	0.82	%67.34	2	متوسط
.3	تخاصية الشركة أدت إلى زيادة التنافس الايجابي بين العاملين.	2.61	0.83	%65.13	4	متوسط
.4	تخاصية الشركة أدت إلى زيادة التميز الوظيفي بين العاملين.	2.55	0.92	%63.83	8	متوسط
.5	تخاصية الشركة أدت إلى تنمية القدرات الشخصية لدى العاملين.	2.56	0.82	%64.03	6	متوسط
.6	تخاصية الشركة أدت إلى زيادة انتماء العاملين لها.	2.46	0.89	%61.40	9	متوسط
.7	تخاصية الشركة أدت إلى المرونة في اتخاذ القرارات.	2.56	0.80	%64.03	7	متوسط
.8	تخاصية الشركة أدت إلى توفير حوافز ماديه أفضل.	2.79	0.83	%69.74	1	متوسط
.9	تخاصية الشركة أدت إلى توفير حوافز معنوية أفضل.	2.67	0.84	%66.69	3	متوسط
	تحسن الأداء	2.61	0.63	%65.14	--	متوسط

أشارت مُعطيات الجدول رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتُغير والمُتعلقة بإنعكاسات التخاصية على تحسُّن أداء العاملين قد بلغ (2.61) وبأهميه نسبيه (65.14%)، وهذا يشير الى أن هناك مستوى متوسط لتأثير التخاصيه على بعد تحسُّن الأداء، كما يشير ايضاً إلى أن هذا التأثير متوسط على كل فقره من فقرات هذا البعد بشكل فردي. ومع ذلك فقد احتلت الفقرات (8، 2، 9) المُتعلقه بالحوافز الماديه والرضاعن العمل، والحوافز المعنويه المراتب الثلاثة

الأولى على التوالي، حيث اشارت إجابات المبحوثين إلى وجود تأثيرات ايجابية على هذه الجوانب، ولعّل مردّ ذلك إلى مرونة هذه الجوانب حيث إن التخاصية ترتب عليها تحسُّن في الرواتب والأجور والحوافز المادية والمعنوية وغيرها مما ساهم في زيادة الرضا عن العمل. في حين جاءت الفقرات (7، 4، 6)المُتعلقه بالمرونة في اتخاذ القرارات، وزيادة التميز الوظيفي بين العاملين، وزيادة انتماء العاملين للشركه في المراتب الأخيره وعلى التوالي، ويعتقد الباحث أن مردّ ذلك يُعزى إلى قصر الفترة التي مضت على تخاصية الشركتين مما لم يتح المجال لبيان تأثير التخاصية على أنتماء العاملين للشركة والتميز الوظيفي والمرونة في اتخاذ القرارات والتي ربما تحتاج بطبيعتها إلى وقت أطول لبيان التغير فيها.

ثالثا: مستوى تحسن ظروف العمل بعد التخاصيه

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تحسن ظروف العمل.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.10	عملت التخاصية على تحسين ظروف الاضاءه.	2.58	0.78	%64.60	3	متوسط
.11	عملت التخاصية على تحسين مستوى النظافة في الشركة.	2.26	0.79	%56.48	6	متوسط
.12	عملت التخاصية على تطوير وسائل ومعدات السلامة والأمن.	2.10	0.71	%52.55	7	متوسط
.13	عملت التخاصية على تجديد المباني والمكاتب والأثاث.	2.45	0.85	%61.13	4	متوسط
.14	عملت التخاصية على تجديد وسائل نقل العاملين من والى مواقع العمل	2.28	0.94	%57.05	5	متوسط
.15	عملت التخاصية على تحسين مستوى الخدمات الغذائية.	2.93	0.79	%73.25	1	متوسط
.16	عملت التخاصية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاته وخبراته.	2.90	0.84	%72.41	2	متوسط
	تحسن ظروف العمل	2.50	0.53	%62.50		متوسط

يوضح الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هــذا المُتغيــر والمُتعلقه بإنعكاسات التخاصيه على تحسُّن ظروف العمل قد بلغ (2.50) وبأهميــة نسبية (62.50%) وهذا يدل على أن تقييم العاملين لتحسُّن ظــروف العمــل بعــد التخاصية كان ذا مُستوى متوسط. وعلى الرغم من المستوى المتوسط للبُعد بــشكل عام والفقرات بشكل منفرد، فإن إنعكاسات التخاصية على تحسين مستوى الخــدمات الغذائية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحسين ظروف الإضــاءة للفقرات(15، 16، 10) على التوالي كانت الأكثر تأثراً بشكل ايجــابي بعــد تنفيــذ التخاصية. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن القطاع الخاص أكثر تجاوبــاً مــع احتياجات العاملين ، وأكثر سرعة ومرونة في إتخاذ القرارات المتصله بالمتطلبــات اليوميه للعامل، وأقل تزمتاً وتعلقاً بإجراءات وقواعد مضى عليها ردحاً من الزمن .

أمّا الفقرات (14، 11، 12) والمتعلقة بتجديد وسائل نقــل العــاملين، وتحــسين مستوى النظافه، ووتطوير وسائل ومعدات السلامه والأمن فقد جاءت في المراتــب الأخيره على التوالي، ومن المحتمل أن يكون مرد ذلك إلى توفر وسائل نقل ومعدات سلامة ملائمة قبل التخاصية. امّا بالنسبة للنظافة فيعتقد الباحــث أن طبيعــة عمــل الشركتين في البوتاس والإسمنت، وما ترتب على ذلك من تعامل مع الاتربة والغبار قد جعل من الصعوبة بمكان المساهمة في تعزيــز النظافــة فــي الــشركتين بعــد التخاصية.

رابعا: مُستوى تنظيم وقت العمل بعد التخاصية

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تنظيم وقت العمل.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.17	أدت التخاصية إلى زيادة إلتزام العاملين بمواعيد الدوام.	2.43	0.87	%60.63	7	متوسط
.18	أدت التخاصية إلى إنخفاض الزيارات الشخصية بين العاملين.	2.55	0.81	%63.68	4	متوسط
.19	أدت التخاصية إلى جدولة مواعيد الإجتماعات .	2.46	0.74	%61.47	6	متوسط
.20	أدت التخاصية إلى تقليل استخدام الهواتف للأمور الشخصية من قبل العاملين في الشركة.	2.71	0.79	%67.87	2	متوسط
.21	أدت التخاصية إلى تقليل وقت شرب الشاي والقهوة وقراءة الجريدة.	2.78	0.77	%69.59	1	متوسط
.22	أدت التخاصية إلى الحد من إساءة استخدام الإجازات المرضية من قبل العاملين.	2.63	0.82	%65.82	3	متوسط
.23	أدت التخاصية إلى سرعة إنجاز الأعمال والمهام الموكولة للعاملين.	2.53	0.76	%63.26	5	متوسط
	تنظيم وقت العمل	2.58	0.59	%64.62	-	متوسط

أشارت معطيات الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المُتغير والمُتعلق بإنعكاسات التخاصيه على تنظيم وقت العمل قد بلغ (2.58) وبأهميه نسبيه (64.62%) ، وهذا يشير إلى أن انعكاس التخاصية على تنظيم وقت العمل لدى افراد العينه ذا مستوى متوسط. وعلى الرغم من ذلك فإن تأثير التخاصية على تقليل وقت شرب الشاي والقهوة وقراءة الجريد، وتقليل استخدام الهواتف للأمور الشخصية، والحدّ من اساءة إستخدام الإجازات المرضية للفقرات (21، 20، 22) كان الأكثر تأثراً (ايجابياً) بعد تنفيذ التخاصية. ويُعزى ذلك إلى زيادة مستوى

الرقابه والمساءله الإداريه على العاملين، وزيادة مستوى انظمة التحفيز والتأديــب، وزيادة أهمية الوقت. وقد احتلت الفقرات (23، 19، 17) والمتعلقه بسرُعة إنجــاز الأعمال والمهام الموكوله للعاملين، وجدولة مواعيد الإجتماعــات، وزيــادة إلتــزام العاملين بمواعيد الدوام المراتب الثلاثة الأخيرة على التوالي. ويعتقد الباحث أن ذلك يُعزى إلى زيادة أهمية جودة الإنتاج التي ترتبط بالنوعيه وليس بالكم من الوقت، كما أن طبيعة العمل الفني والتعامل مع الآلات ومعدات خطرة في الــشركتين تتطلــب الحذر والتفكير والتأني في العمل وعدم التسرع لما له من مخاطر ، كما أن حــدوث اعطال فنية طارئة في الشركتين تستوجب إجتماع فوري لإصلاح هذه الاعطال مما لم يتح المجال إلى وضع برنامج مجدّول للاجتماعات، اضافةً إلى ذلك فإن العاملين الفنين في الشركتين مُلزمين بالحضورفي أي وقت لأصلاح الأعطال الفنية الطارئة بغض النظر عن وقت الدوام.

خامسا : مستوى تطور إستخدام التكنولوجيا الحديثه بعد التخاصيه

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.24	أسهمت التخاصية في زيادة استخدام أنظمة المعلومات .	2.07	0.76	%51.83	7	متوسط
.25	أسهمت التخاصية في زيادة استخدام الحواسيب في العمل .	2.02	0.74	%50.38	8	متوسط
.26	أسهمت التخاصية في زيادة استخدام الانترنت في العمل الرسمي	2.33	0.85	%58.16	5	متوسط
.27	أسهمت التخاصية في تحديث وتطوير المعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية المستخدمة في الشركة.	2.37	0.82	%59.19	4	متوسط
.28	أسهمت التخاصية في تحسين مستوى الصيانة الدورية لكافة المعدات والآلات والأجهزة العاملة في الشركة.	2.51	0.77	%62.77	1	متوسط
.29	أسهمت التخاصية في وضع برامج تأهيل وتدريب العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	2.49	0.82	%62.16	2	متوسط
.30	أسهمت التخاصية في زيادة مواكبة الشركة للتطور التقني والتكنولوجي	2.39	0.73	%59.87	3	متوسط
.31	أسهمت التخاصية في زيادة استخدام وسائل الاتصالات الحديثة كالبريد الالكتروني والإجهزة الخلوية الهاتفية والإجهزة اللاسلكية وغيرها للعمل الرسمي.	2.23	0.93	%55.83	6	متوسط
	استخدام التكنولوجيا الحديثة	2.30	0.58	%57.52	–	متوسط

أشارت معطيات الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المُتغير والمُتعلقه بإنعكاسات التخاصية على استخدام التكنولوجيا الحديثة بلغ (2.30) وبأهمية نسبية بلغت (57.52%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم العاملين لإستخدام التكنولوجيا بعد التخاصية جاء متوسطاً. ومع ذلك كان تأثير التخاصية الايجابي أكثر وضوحاً في تحسين مستوى الصيانه الدوريه لكافة المعدات والآلات والأجهزة العاملة في الشركة، ووضع برامج تأهيل وتدريب العاملين على استخدام

الوسائل التكنولوجية الحديثة، وزيادة مواكبة الشركة للتطور التقنـي والتكنولـوجي للفقرات (28، 29، 30) على التوالي. ولعل مردّ ذلك إلى الخبرة والمعرفـة التـي يتمتع بها الشريك الإستراتيجي في هاتين الشركتين بإدخال التقنيات الحديثة للمساهة في زيادة مستوى الأداء والإنتاج. وقد احتلت الفقـرات (31، 24، 25) والمُتعلقـة بزيادة استخدام وسائل الاتصالات الحديثة كالبريد الالكتروني والإجهـزة الخلويـة الهاتفية والإجهزة اللاسلكية وغيرها لإغراض العمل الرسمي، وزيادة استخدام أنظمة المعلومات، وزيادة استخدام الحواسيب في العمل، المراتب الثلاثـة الأخيـرة علـى التوالي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم الإنتهاء من برامج تـدريب وتأهيـل كافـة العاملين على الإستخدام الأمثل لوسائل التكنولوجيا وتسخيرها للعملية الإنتاجية.

سادسا: مستوى الإستقرار الوظيفي بعد التخاصيه

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.32	أدت التخاصية إلى تحسين مستوى الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم.	2.61	0.78	%65.21	8	متوسط
.33	أدت تخاصية الشركة إلى زيادة قروض الإسكان.	2.79	0.76	%69.70	5	متوسط
.34	أدت تخاصية الشركة إلى زيادة المنح الجامعية الممنوحة لأبناء العاملين.	2.31	0.79	%57.70	9	متوسط
.35	أدت تخاصية الشركة إلى توفير حوافز ومكافئات مجزيه لمن يرغب بالتقاعد المبكر.	2.81	0.87	%70.24	4	متوسط
.36	أدت تخاصية الشركة إلى التخلص من المحسوبية والواسطة في تقييم أداء العاملين.	2.87	0.87	%71.72	2	متوسط
.37	أدت تخاصية الشركة إلى زيادة العدالة في توزيع الأجور والحوافز.	2.88	0.83	%72.10	1	متوسط
.38	أدت تخاصية الشركة إلى الاعتراف بالعمل الجيد.	2.68	0.80	%66.92	6	متوسط
.39	أدت تخاصية الشركة إلى وضع انظمه وتعليمات واضحة وشفافة.	2.65	0.78	%66.31	7	متوسط
.40	أدت تخاصية الشركة إلى تقليل الاستغناء التعسفي عن بعض العاملين	2.83	0.78	%70.81	3	متوسط
	تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	2.71	0.56	%67.86	–	متوسط

أشارت معطيات الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المتغير والمتعلق بإنعكاسات التخاصية على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، قد بلغ (2.71) وبأهمية نسبية بلغت (67.86%) وهذا يعني أن تقييم مستوى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أفراد العينه جاء متوسطاً. وعلى الرغم من ذلك فقد حققت

التخاصية اثاراً ايجابية في زيادة العدالة في توزيع الأجور والحوافز، والتخلص من المحسوبية والواسطة في تقييم أداء العاملين، وتقليل الإستغناء التعسفي عن بعض العاملين للفقرات (37، 36، 40) على التوالي، ويُعدّ هذا مؤشراً على تطوير الإجراءات الإدارية في الشركتين بعد التخاصية لتحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين. وقد حلت الفقرات (39، 32، 34) والمُتعلقة بوضع انظمة وتعليمات واضحة وشفافة، وتحسُّن مستوى الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم، وزيادة المنح الجامعية لأبناء العاملين في المراتب الثلاثة الأخيرة على التوالي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إعادة هيكلة وتنظيم الخدمات الإجتماعيه التي تقدم للعامل على أسُس ومعايير أكثر دقه ، وأكثر محافظة على موارد ومصالح الشركتين، للحدّ من إساءة واستغلال الحوافز الاجتماعية التي تمنح للعاملين في الشركتين ووضعها ضمن إطار موجه ومنظم لمصلحة العامل والشركة على حدٍ سواء.

2.4 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تُعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار(t) للفروقات بين تصورات العاملين لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه تُعزى لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلاله
تحسن الأداء	ذكر أنثى	604 52	2.63 2.37	0.63 0.57	*2.79	0.005
تحسن ظروف العمل	ذكر أنثى	604 52	2.51 2.35	0.53 0.50	**2.24	0.031
تنظيم وقت العمل	ذكر أنثى	604 52	2.61 2.35	0.59 0.61	*3.04	0.002
استخدام التكنولوجيا الحديثة	ذكر أنثى	604 52	2.32 2.07	0.58 0.50	*3.48	0.001
تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	ذكر أنثى	604 52	2.74 2.43	0.56 0.49	*3.86	0.000
العوامل مجتمعة	ذكر أنثى	604 52	2.56 2.31	0.48 0.43	*3.96	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (656) = 2.326

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (656) = 1.645

يوضح جدول رقم (10) نتائج اختبار ت(t.test) لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تعزى لمتغير الجنس وهي كما يلي :

1- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة تُعزى لمُتغير الجنس حيث بلغت قيمة(t =3.96) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله(α=0.01)

وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(2.56) مُقارنة بمتوسط إجابة الإناث(2.31).

2- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على تحسن الأداء تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (t =2.79) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.005) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله(α ≤0.01) وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(2.63) مُقارنة بمتوسط إجابة الإناث(2.37).

3- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على تحسُّن ظروف العمل تُعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (t =2.24) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة(α=0.031) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله(α ≤0.05) وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(2.51) مقارنة بمتوسط إجابة الإناث(2.35).

4- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على تنظيم وقت العمل تُعزى لمُتغير الجنس حيث بلغت قيمة (t=3.04) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.002) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله(α ≤0.01) وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(2.61) مقارنة بمتوسط إجابة الإناث(2.35).

5- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لانعكاسات التخاصية على استخدام التكنولوجيا الحديثة تُعزى لمُتغير الجنس حيث بلغت قيمة(t =3.48) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(2.326) عند مستوى دلالة(α=0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله(α ≤0.01) وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(2.32) مُقارنة بمتوسط إجابة الإناث(2.07).

6- وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تـصورات العـاملين لإنعكاسـات التخاصية على تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين تُعزى لمُتغير الجـنس حيث بلغت قيمة (t =3.86) وهي أعلى من قيمتهـا الجدوليـة البالغـة (2.326) عند مستوى دلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنويـة عنـد مستوى دلاله($\alpha \geq$0.01) وكانت الفروق لصالح الـذكور بـدليل ارتفـاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (2.74) مُقارنة بمتوسط إجابة الإناث (2.43).

إستناداً إلى البيانات الواردة في جدول رقم(10) ترفض الفرضـية العدميـة والتي تنص على أنهُ لا توجد فروقات ذات دلاله إحـصائية لتـصورات العـاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تُعزى لمُتغيـر الجـنس وتُقبـل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروقات ذات دلاله إحـصائية لتـصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تُعزى لمُتغير الجـنس. أي أن الذكور يقيّمون نتائج التخاصيه في الجانب الإداري بشكل أعلى من الإنـاث. ولعل مردّ ذلك إلى كون الذكور يحصلون على مزايا تحفيزية أكثـر مـن الإنـاث، ولديهم القدره الجسدية على القيام بأعمال ميدانية تعود عليهم بحوافز مادية ومعنويـة أكثر من الإناث، بينما تنحصر معظم أعمال الإناث داخل المكاتـب بمعـدل أجـور ورواتب ثابته. كما أن طبيعة العمل في الشركتين ميدانيـه وصـعبة وطـرأ عليـه تعديلات ايجابية بعد التخاصيه أستشعر بها الذكور أكثر من الإناث الأمر الذي ساهم في جعل الذكور يلاحظوا نتائج التخاصية وانعكاسهاعلى بعض الجوانـب الإداريـة أعلى مما تراه الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
تحسن الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	14.38 243.89	3.60 0.38	*9.60	0.000
تحسن ظروف العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	8.80 173.32	2.20 0.27	*8.27	0.000
تنظيم وقت العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	8.76 221.46	2.19 0.34	*6.45	0.000
استخدام التكنولوجيا الحديثة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	18.13 201.50	4.53 0.31	*14.65	0.000
تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	15.46 193.11	3.87 0.30	*13.03	0.000
العوامل مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	11.80 141.05	2.95 0.22	*13.61	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 651) = 3.32

يوضح جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين(One Way Anova) في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الادارية تبعاً لمُتغير العمر. وتشير البيانات في الجدول المذكور إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مُجتمعة تُعزى لمُتغير(العمر)، مما يعني رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه مجتمعة تُعزى لمُتغير(العمر) وقبول الفرضية البديلة.

كما توضح المُعطيات الإحصائية في الجدول المشارله إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل من الجوانب الإداريه الخمسة محور البحث وبصوره منفرده (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير(العمر)، وقد سجلت قيم (F) المحسوبة ارتفاعا عن قيمها الجدوليه حيث بلغت هذه القيم (9.60، .8.27، 6.45، 14.65، 13.03) لأبعاد تحسُّن الأداء وتحسُّن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة،وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين على التوالي.

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية لتحديد مواقع الفروقات في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه حسب فئاتهم العمريه . وقد اظهرت نتائج هذا الإختبار ما يلي:

أ- **إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة:** يبين الجدول رقم (12) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (19-28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.24)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ (2.63) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(59 سنة فأكثر). ويظهر الجدول ايضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(29-38 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(29-38 سنة) (2.27)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.63) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(59 سنة فأكثر). وكانت هنالك ايضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (49-58 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.24)، أمّا متوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) فقد بلغ(2.59) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (49-58 سنة). ويظهر الجدول كذلك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(39-48 سنة) حيث بلغ متوسط

الفئة الأولى(19–28 سنة) (2.24)، أمّا متوسط الفئة الثالثة (39–48 سنة) فقد بلغ(2.54) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(39–48 سنة).

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة وذلك على ضوء متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19–28 سنة	29–38 سنة	39–48 سنة	49–58 سنة	59 سنة فأكثر
19–28 سنة	2.24	–	–	*0.32	*0.35	*0.39
29–38 سنة	2.27	–	–	–	–	*0.36
39–48 سنة	2.54	–	–	–	–	–
49–58 سنة	2.59	–	–	–	–	–
59 سنة فأكثر	2.63	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب– **تحسن الأداء:** يبين الجدول رقم(13) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19–28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19–28 سنة) (2.27)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.72) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (59 سنة فأكثر) ويظهر الجدول أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (19–28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(49–58 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (19–28 سنة) (2.27)، أما متوسط الفئة الرابعة (49–58 سنة) فقد بلغ(2.64) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(49–58 سنة).

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لإنعكاسات التخاصيه على تحسن الأداء وذلك على ضوء متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19-28 سنة	29-38 سنة	39-48 سنة	49-58 سنة	59 سنة فأكثر
19-28 سنة	2.27	-	-	-	*0.37	*0.45
29-38 سنة	2.44	-	-	-	-	-
39-48 سنة	2.56	-	-	-	-	-
49-58 سنة	2.64	-	-	-	-	-
59 سنة فأكثر	2.72	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

جـ- تحسُّن ظروف العمل: يبين الجدول رقم(14) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.24)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (59 سنة فأكثر). وكذلك كانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.24)، أما متوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) فقد بلغ(2.54) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(49-58 سنة).

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحسن ظروف العمل وفقاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19-28 سنة	29-38 سنة	39-48 سنة	49-58 سنة	59 سنة فأكثر
19-28 سنة	2.24	-	-	-	*0.30	*0.34
29-38 سنة	2.27	-	-	-	-	-
39-48 سنة	2.49	-	-	-	-	-
49-58 سنة	2.54	-	-	-	-	-
59 سنة فأكثر	2.58	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **تنظيم وقت العمل:** يبين الجدول رقم(15) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة (59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.11)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.65) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (59 سنة فأكثر).ايضا كانت هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.11)، أما متوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) فقد بلغ (2.64) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(49-58 سنة). كما ظهر هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(39-48 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.11)، أما متوسط الفئة الثالثة(39-48 سنة) فقد بلغ(2.51) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (39-48 سنة).

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تنظيم وقت العمل وفقاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19-28 سنة	29-38 سنة	39-48 سنة	49-58 سنة	59 سنة فأكثر
19-28 سنة	2.11	-	-	*0.40	*0.53	*0.54
29-38 سنة	2.41	-	-	-	-	-
39-48 سنة	2.51	-	-	-	-	-
49-58 سنة	2.64	-	-	-	-	-
59 سنة فأكثر	2.65	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

هـ- استخدام التكنولوجيا الحديثة: يبين الجدول رقم(16) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (1.93)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.47) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(59 سنة فأكثر). كما ظهرهنالك أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(29-38 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(29-38 سنة) (1.96)، أما متوسط الفئة الخامسة (59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.47) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(59 سنة فأكثر). كما اظهر الجدول مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (19-28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (19-28 سنة) (1.93)، أما متوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) فقد بلغ(2.39) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(49-58 سنة). وتشير بيانات الجدول (16) إلى مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة (39-48 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (1.93)، أما متوسط الفئة الثالثة(39-48 سنة) فقد بلغ(2.34) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(39-48 سنة). وهنا يتضح أن الفارق كبير بين متوسطات أجابات

المبحوثين ولصالح الفئات الثالثة والرابعة والخامسة . ويفسر ذلك على أن العاملين ضمن الفئات الثلاث الأخيرة كان تقييمهم لإستخدام التكنولوجيا أكثر ايجابية من الفئتين الأولى والثانية ، ولعل ذلك يُعزى إلى طول فترة خبرتهم العملية في الشركتين حيث كانوا يواجهون مشاكل فنية وادارية تتطلب بذل جهود فكرية وجسدية ويدوية كبيرة في ظل غياب التقنيات الحديثة، وعندما توفرت هذه التقنيات الحديثة لاحظوا الفرق في توفير الجهد فكانت إجاباتهم أعلى من غيرهم بكثير. بينما الفئتين الأولى والثانية، ليس لديهم الخبرة الواسعة بمدى التغير الذي حدث بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركتين، ولربما يضاف إلى ذلك معرفتهم السابقة باستخدام التكنولوجيا قبل تعيينهم بالشركة مما لا يولد التصور الكافي بالفارق بين العمل السابق اليدوي والعمل الحالي التقني، لذلك فإن الفارق في متوسط الاجابات كبيراً .

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة وفقاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19-28 سنة	29-38 سنة	39-48 سنة	49-58 سنة	59 سنة فأكثر
19-28 سنة	1.93	–	–	*0.41	*0.46	*0.54
29-38 سنة	1.96	–	–	–	–	*0.51
39-48 سنة	2.34	–	–	–	–	–
49-58 سنة	2.39	–	–	–	–	–
59 سنة فأكثر	2.47	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

و- **تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين:** يبين الجدول رقم(17) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19-28 سنة) (2.35)، أما متوسط الفئة الخامسة(59 سنة فأكثر) فقد بلغ(2.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(59 سنة فأكثر). اما مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19-28 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(49-58 سنة) فقد بلغ متوسط الفئة

الأولى(19–28 سنة) (2.35)، أما متوسط الفئة الرابعة(49–58 سنة) فقد بلغ (2.77) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(49–58 سنة). كذلك ظهرت مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(19–28 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(39–48 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(19–28 سنة) (2.35)، أما متوسط الفئة الثالثة(39–48 سنة) فقد بلغ(2.68) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(39–48 سنة).

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وفقاً للعمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	19–28 سنة	29–38 سنة	39–48 سنة	49–58 سنة	59 سنة فأكثر
19–28 سنة	2.35	–	–	*0.33	*0.42	*0.46
29–38 سنة	2.58	–	–	–	–	–
39–48 سنة	2.68	–	–	–	–	–
49–58 سنة	2.77	–	–	–	–	–
59 سنة فأكثر	2.81	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

أشارت نتائج تحليل التباين الأُحادي وإختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييم الموظفين لإنعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه حسب متغيرالعمر إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائيه في تقييم المبحوثين ولصالح الفئات العمرية(الثالثه، والرابعه، والخامسه). بمعنى أخر فإن افراد العينه من الفئات العمريه الأعلى قد لمسوا الآثار الإيجابيه للتخاصيه اكثر من غيرهم من الفئات الأخرى. ولعل مردّ ذلك إلى أن العاملين في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت من الفئات العمريه الثلاث الأخيره في الجدول قد شهدوا محاولات سابقه استهدفت تطوير الاداء الإداري والإنتاجي إلا أنّها لم تؤتي ثمارها كما هي عليه الان. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تغّير العديد من الادارات في الشركتين، حيث بذلت هذه الادارات محاولات جادة نحو التطور الايجابي في الانتاجية والاداء، إلا انهم كانوا يواجهون بصعوبات جمة لعل أهمها عدم توفر التقنيات الحالية التي أدخلها

الشريك الأستراتيجي . ومن الممكن ايضاً أن الفئات العمرية الأعلى قد شاركت في مثل هذه المحاولات وساهموا في إحداث التغييرات الإيجابيه في الشركتن محل البحث. كما أن الفئات العمرية الثلاث (أعلى من 39 سنة) اصبح لديها باع طويل في مسيرة الشركتين، مما جعلها تواكب كافة التغيرات التي طرأت ومقارنة النتائج الحالية مع النتائج السابقة ، خاصة وأن العاملين في الشركتين يُمنحون مكافأت تحقيق الخطة الانتاجية السنوية مما يحفزهم على متابعة التطورات المتلاحقة والمساهمة بها. يضاف إلى ذلك أن العاملين من ذوي الفئات العمرية الثلاث العليا ونتيجةً لطول فترة خدمتهم أصبحوا في مراكز قيادية واشرافية تمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في التغيير. وإنطلاقا من ذلك تكونت عند هولاء العاملين من الفئات العمرية المشار اليها صورة متكامله لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية بعد تنفيذ برنامج التخاصية. ومن جانب أخر قد يكون العاملين من الفئتين العمريتين الأولى والثانية أقل مساهمه في جهود التغيير الأيجابي، وربما أنهم لم يشهدوا محاولات متعدده للتغييرات الإيجابيه في الشركتين، كما أن أغلبية أعمالهم تنفيذية وعمالية ولا تتوفرمعلومات كافية عن المهام الادارية الأمر الذي لم يسمح لهم بإدراك كامل النتائج الإيجابيه للتخاصية، ومن ثم لم يمكنهم ذلك من تقييم هذه النتائج بشكل عال مقارنه مع زملائهم من الفئات الثلاثه الأخيرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لتأثير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه.

الجدول رقم (18)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
تحسن الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	8.77 249.51	2.19 0.38	*5.72	0.000
تحسن ظروف العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	6.03 176.09	1.51 0.27	*5.57	0.000
تنظيم وقت العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	6.26 223.97	1.57 0.34	*4.55	0.001
استخدام التكنولوجيا الحديثة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	5.99 213.64	1.49 0.33	*4.57	0.001
تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	7.29 201.28	1.82 0.31	*5.80	0.000
العوامل مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	5.83 147.01	1.46 0.23	*6.46	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 651) = 3.32

تشير البيانات الوارده في الجدول رقم(18) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، مما يعني رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير وقبول الفرضيه البديله. وقد بلغت قيمة(F) المحسوبه للجوانب الإداريه مجتمعه (6.46) مقارنه بقيمتها الجدوليه (3.32) عند مستوى

دلاله (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله($\alpha \leq$0.01). وتُشير بيانات الجدول رقم(17) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل جانب من الجوانب الإداريه الخمس محور البحث وبصوره منفرده (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تُعزى لمتغير(المؤهل العلمي). وقد بلغت قيم (F) المحسوبة (5.72، 5.57 4.55، 4.57، 5.80) لإبعاد تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين على التوالي.

ولإغراض تحديد مواقع الفروق في إجابات المبحوثين على ضوء مؤهلاتهم العلميه فقد استخدم اختبار شيفه للمقارنات البعديه والذي اظهر ما يلي:

أ- **إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة:** يبين الجدول رقم (19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.77)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.90)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.90)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة)فقد بلغ (2.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه مجتمعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.36	–	–	–	*0.41	*0.54
الثانوية عامة	2.50	–	–	–	–	*0.40
دبلوم متوسط	2.66	–	–	–	–	–
بكالوريوس	2.77	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.90	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

ب– تحسُّن الأداء: يبين الجدول رقم(20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(3.04)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(3.04)، أمّا متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ(2.56) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثالثة (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(3.04)، أما متوسط الفئة الثالثة(دبلوم متوسط) فقد بلغ(2.61) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. لذلك فإن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.83)، أمّا متوسط الفئة الأولى (أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.38) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحسن الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.38	–	–	–	*0.66	*0.45
الثانوية عامة	2.56	–	–	–	*0.48	–
دبلوم متوسط	2.61	–	–	–	*0.43	–
بكالوريوس	3.04	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.83	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

ج- تحسُّن ظروف العمل: يبين الجدول رقم(21) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.88)، أمّا متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.32) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.88)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ(2.48) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثالثة (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.88)، أمّا متوسط الفئة الثالثة(دبلوم متوسط) فقد بلغ(2.50) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وكذلك فإن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.64)، أمّا متوسط الفئة الأولى (أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.32) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحسن ظروف العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.32	–	–	–	*0.56	*0.32
الثانوية عامة	2.48	–	–	–	*0.40	–
دبلوم متوسط	2.50	–	–	–	*0.38	–
بكالوريوس	2.88	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.64	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

د- **تنظيم وقت العمل:** يبين الجدول رقم(22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.79)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. كما أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.67)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.36) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تنظيم وقت العمل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.36	–	–	–	*0.43	*0.31
الثانوية عامة	2.53	–	–	–	–	–
دبلوم متوسط	2.58	–	–	–	–	–
بكالوريوس	2.79	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.67	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

هـ- استخدام التكنولوجيا الحديثة: يبين الجدول رقم(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.54)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.22) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(2.54)، أمّا متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ(2.24) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.68)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.22) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(دراسات عليا)(2.68)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ (2.24) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة تبعاًلمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.22	–	–	–	*0.32	*0.46
الثانوية عامة	2.24	–	–	–	*0.30	*0.44
دبلوم متوسط	2.32	–	–	–	–	–
بكالوريوس	2.54	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.68	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

و- **تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين:** يبين الجدول رقم(24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس) (3.10)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من ثانوية عامة) فقد بلغ(2.52) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس)(3.10)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ(2.66) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تصوراتهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوية عامة	الثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
أقل من ثانوية عامة	2.52	–	–	–	*0.58	–
الثانوية عامة	2.66	–	–	–	*0.44	–
دبلوم متوسط	2.74	–	–	–	–	–
بكالوريوس	3.10	–	–	–	–	–
دراسات عليا	2.78	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي وأختبار شيفة للمفارقات البُعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييم الموظفين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائيه في تقييم المبحوثين ولصالح فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) أي أن افراد العينه من ذوي المؤهلات الجامعيه الأولى والثانيه قد لمسوا الآثار الإيجابيه للتخاصيه أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى. ولعل مردّ ذلك إلى أن العاملين في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت من ذوي المؤهلات العلمية الجامعية الأولى والثانية، يشكلون على الأغلب القيادات الإداريه في الشركتين، ويقع على عاتقهم مسئولية إحداث التغيير الإيجابي، مما يجعلهم في موقع تلمس النتائج التي انعكست على بعض الجوانب الإداريه بعد تنفيذ التخاصية. ومن الممكن ايضاً انهم قد شاركوا في دورات تدريبية داخلية وخارجية هدفت إلى التطوير الإداري والتقدم نحو الإفضل. وإنطلاقا من ذلك تكونت عند هولاء العاملين صوره متكامله لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإدارية. ومن جانب أخر قد يكون معظم العاملين من الفئات الثلاث الأولى غير مؤهلين لتحمل المسئوليه بسبب إنخفاض مستواهم التعليمي أوقلة ايفادهم في دورات تدريبية، ومن المحتمل ايضا انهم يشغلون وظائف روتينية ويدوية لم تتأثر كثيراً بالتغيير والتطوير الذي طرأ بعد التخاصية حيث أن

طبيعة هذه الأعمال تتميز بقلة قابليتها للتعديل في أداؤها واجراءاتها، الأمر الذي لم يتح لهم الإحاطة بكامل النتائج الإيجابية للتخاصية ومن ثم لم يمكنهم ذلك من تقييم النتائج بشكل عالي مقارنةً مع زملائهم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلاله إحصائية في تصورات العامل لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يوضح جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه حسب متغير عدد سنوات الخدمه.

الجدول رقم (25)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
تحسن الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	22.68 235.59	5.67 0.36	*15.67	0.000
تحسن ظروف العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	7.63 174.49	1.91 0.27	*7.12	0.000
تنظيم وقت العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	3.26 226.98	0.81 0.39	**2.33	0.054
استخدام التكنولوجيا الحديثة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	13.21 206.42	3.30 0.32	*10.42	0.000
تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	14.19 194.39	3.55 0.30	*11.88	0.000
العوامل مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	10.03 142.82	2.51 0.22	*11.43	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 651) = 3.32

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.05) ودرجات حرية (4، 316) = 2.37

يشير الجدول رقم(25) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة تعزى لمتغير(عدد سنوات الخبرة)، مما يعني رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير، وقبول الفرضيه البديله عوضا عن ذلك . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة للجوانب الإداريه مجتمعه (11.43) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(3.32) عند مستوى دلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله($\alpha \leq$ 0.01).

كما تشير بيانات الجدول رقم(24) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على أربعه من الجوانب الإداريه محور البحث وبصوره منفرده (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير(عدد سنوات الخبرة). وقد بلغت قيم (F) المحسوبة(15.67، 7.12، 10.42، 11.88) لإبعاد تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين على التوالي. ولتحديد مواقع الفروقات في إجابة المبحوثين وفقا لمتغير عدد سنوات خبرتهم فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعديه والذي أظهر النتائج التاليه:

أ- **انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه مجتمعة:** يبين الجدول رقم(26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أقل من5 سنوات) من ناحية وكل من فئات الخبرة الأربعة الباقية من ناحية أخرى. فقد بلغ متوسط أجابات الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) (2.21) مقارنةً مع (2.54، 2.57، 2.58، 2.71) لفئات سنوات الخبرة (6-10 سنوات)، (11-15 سنة)، (16- 20 سنة)، (21سنة فاكثر) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئات الخبرة الأربعة الباقية.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.21	–	*0.33	*0.36	*0.37	*0.50
6-10 سنوات	2.54	–	–	–	–	–
11-15 سنة	2.57	–	–	–	–	–
16-20 سنة	2.58	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	2.71	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- تحسن الأداء: يبين الجدول رقم(27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(أقل من5 سنوات) من ناحية وكل من فئات الخبرة الأربعة الباقية من ناحية أخرى. فقد بلغ متوسط أجابات الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) (2.17) مقارنةً مع (2.58، 2.61، 2.71، 2.92) لفئات سنوات الخبرة (6-10 سنوات)، (11-15 سنة)، (16- 20 سنة)، (21سنة فاكثر) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئات الخبرة الأربعة الباقية.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على إنعكاسات التخاصية على تحسن الأداء حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.17	–	*0.41	*0.44	*0.54	*0.75
6-10 سنوات	2.58	–	–	–	–	–
11-15 سنة	2.61	–	–	–	–	–
16-20 سنة	2.71	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	2.92	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

جـ- تحسن ظروف العمل: يبين الجدول رقم(28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(أقل من5 سنوات) من ناحية وكل

من فئات الخبرة الأربعة الباقية من ناحية أخرى. فقد بلغ متوسط أجابات الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) (2.22) مقارنةً مع (2.48، 2.52، 2.54، 2.66) لفئات سنوات الخبرة (6–10 سنوات)، (11–15 سنة)، (16– 20 سنة)، (21سنة فاكثر) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئات الخبرة الأربعة الباقية.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على انعكاسات التخاصية على تحسن ظروف العمل حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5–10 سنوات	11–15 سنة	16–20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.22	–	*0.26	*0.30	*0.32	*0.44
6–10 سنوات	2.48	–	–	–	–	–
11–15 سنة	2.52	–	–	–	–	–
16–20 سنة	2.54	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	2.66	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** يبين الجدول رقم(29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(أقل من5 سنوات) من ناحية وكل من فئات الخبرة الأربعة الباقية من ناحية أخرى. فقد بلغ متوسط أجابات الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) (1.92) مقارنةً مع (2.30، 2.31، 2.40، 2.47) لفئات سنوات الخبرة (6–10 سنوات)، (11–15 سنة)، (16– 20 سنة)، (21سنة فاكثر) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئات الخبرة الأربعة الباقية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على انعكاسات التخاصية على استخدام التكنولوجيا الحديثة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	1.92	-	*0.38	*0.39	*0.48	*0.55
6-10 سنوات	2.30	-	-	-	-	-
11-15 سنة	2.31	-	-	-	-	-
16-20 سنة	2.40	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	2.47	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

هـ- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين: يبين الجدول رقم(30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(أقل من5 سنوات) من ناحية وكل من فئات الخبرة الأربعة الباقية من ناحية أخرى. فقد بلغ متوسط أجابات الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) (2.35) مقارنةً مع (2.65، 2.73، 2.83، 2.86) لفئات سنوات الخبرة (6-10 سنوات)، (11-15 سنة)، (16- 20 سنة)، (21سنة فاكثر) على التوالي ولصالح المبحوثين من فئات الخبرة الأربعة الباقية.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على انعكاسات التخاصية على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.35	-	0.30	*0.38	*0.48	*0.51
6-10 سنوات	2.65	-	-	-	-	-
11-15 سنة	2.73	-	-	-	-	-
16-20 سنة	2.83	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	2.86	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

أشارت نتائج تحليل التباين الاحادي واختبار شيفة للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييم الموظفين لإنعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه تبعا لمتغير عدد سنوات الخبره ،إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائيه في تقييم المبحوثين ولصالح فئات سنوات الخبرة (الثانيه، والثالثه، والرابعه، والخامسه) أي أن افراد العينه من ذوي الفئات الأربع الأخيره قد لمسوا الآثار الإيجابية للتخاصيه أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى. ولعل مرد ذلك إلى أن العاملين في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت من ذوي الخبرات خمس سنوات فأكثر، تولدت لديهم القدره على ملاحظة وتلمس أي تغيير ايجابي في الشركتين نتيجة ممارستهم للعمل بشكل يومي وبإنتظام . ومن الممكن ايضا أن نتائج التخاصيه التي لمسوها قد حققت لهم ما يتطلعون اليه بعد مرور خمسة سنوات. وإنطلاقا من ذلك تكونت عند هولاء العاملين صوره متكامله لإنعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإدارية. ومن جانب أخر قد يكون العاملين من الفئه الأولى ليس لديهم القدره على تلمس النتائج، خاصه وأن بعضهم يخضع لفتره تجريبيه، إضافة الى قلة الوقت اللازم للقدره على تقييم نتائج التخاصيه وإنعكاساتها على بعض الجوانب الإداريه. الأمر الذي لم يسمح لهم بإدراك كامل النتائج الإيجابيه للتخاصيه ومن ثم لم يمكنهم ذلك من تقييم النتائج بشكل عالي مقارنه مع زملائهم. كما أن عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عدد سنوات الخدمة وتنظيم وقت العمل يعزى إلى أن طبيعة العمل في شركتي البوتاس العربية والإسمنت التي تتطلب الإستمرارية في الانتاج وعلى مدار 24 ساعة ، فهناك من يعملون في نظام الشفتات بمعدل ثلاثة شفتات يومياً(صباحي، مسائي، ليلي)، وأخرين يعملون تحت الطلب، مما يشير إلى عدم الالتزام الدقيق بوقت معين للعمل في الشركتين، يضاف إلى ذلك إدراك العاملين في الشركتين من ذوي الخبرة أنة من الصعوبة بمكان تنظيم وقت العمل بشكل دقيق جداً ، وذلك بسبب أن معظم العاملين يعملون في مهن فنية ويتنقلون من مكان لأخر في الشركة لصيانة واصلاح الأعطال، كما أن طبيعة الأعطال هي التي تحدد الوقت المطلوب وليس العكس. فقد تحتاج اصلاح بعض الاعطال إلى ساعات وبعضها

الأخر إلى دقائق وهكذا ، مما يتضح بعدم وجود علاقة بين مدة الخدمة وتنظيم وقت العمل.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تعزى لمتغير طبيعة العمل .

يوضح جدول رقم (31) نتائج تحليل التباين(One Way Anova) لتقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الاداريه وفقا لمتغير طبيعة العمل.

الجدول رقم (31)

تحليل التباين في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
تحسن الأداء	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	13.57 244.71	3.39 0.38	*9.02	0.000
تحسن ظروف العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	11.13 170.99	2.78 0.26	*10.59	0.000
تنظيم وقت العمل	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	17.74 212.49	4.44 0.33	*13.59	0.000
استخدام التكنولوجيا الحديثة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	13.57 206.06	3.39 0.32	*10.72	0.000
تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	13.65 194.93	3.41 0.30	*11.40	0.000
العوامل مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 651)	12.73 140.12	3.18 0.22	*14.79	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= 0.01) ودرجات حرية (4، 651) = 3.32

يظهر الجدول رقم(31) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الإداريه الخمسة مجتمعة تعزى لمتغير(طبيعة العمل)، مما يعني رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير وقبول الفرضيه البديله عوضا عن ذلك. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة لإنعكاسات التخاصية على هذه الجوانب الإداريه الخمس مجتمعة(14.79) وهي أعلى من قيمتها

الجدولية البالغة(3.32) عند مستوى دلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلاله($\alpha \leq$ 0.01). وتشير مفردات الجدول رقم(30) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل من الجوانب الاداريه الخمسه وبصوره منفرده (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير(طبيعة العمل). وقد بلغت قيم (F) المحسوبة (9.02، 10.5، 13.59، 10.72، 11.40) لإبعاد تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين على التوالي. ولأغراض تحديد مواقع الفروق في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير طبيعة العمل فقد تم إستخدام إختبار شيفه للمقارنات البعديه، حيث اظهرت النتائج التاليه:

أ- **إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة:** يشير الجدول رقم (32) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير) من ناحيه وكل من (الفني والإداري واخرى**) من ناحية أخرى. وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير(3.38) مقارنه مع (2.44، 2.42، 2.39) للمبحوثين الذين يشكلون وظيفة (فني ، إداري،اخرى)على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي مدير.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على إنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه مجتمعة حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	3.38	–	–	–	–	–
نائب مدير	2.82	–	–	–	–	–
فني	2.44	*0.94	–	–	–	–
إداري	2.42	*0.96	–	–	–	–
أخرى	2.39	*0.99	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

** تضم هذه الفئه جميع المسميات الوظيفيه غير المذكوره في الإستبانه.

ب- تحسن الأداء: يبين الجدول رقم(33) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير) من ناحيه وكل من(الفني، والإداري، واخرى) من ناحية أخرى، وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير (3.32) مقارنه مع (2.48، 2.49، 241) للمبحوثين الذين يشكلون وظيفة (فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (مدير). كما تشير بيانات الجدول الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى (نائب مدير) ومتوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة نائب مدير (3.17) مقارنه مع(2.48، 2.49، 2.41) للمبحوثين ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (نائب مدير)

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن الأداء حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	3.32	–	–	–	–	–
نائب مدير	3.17	–	–	–	–	–
فني	2.48	*0.84	*0.69	–	–	–
إداري	2.49	*0.83	*0.86	–	–	–
أخرى	2.41	*0.91	*0.76	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

جـ- تحسن ظروف العمل: يوضح الجدول رقم(34) الى أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير)، ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير(3.01) مقارنه مع (2.51، 2.49، 2.33) للمبحوثين من ذوي المسميات(فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (مدير).

كما تشير مفردات الجدول(34) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(نائب مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسمى (أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة نائب مدير(2.75) مقارنه مع (2.33) ولصالح المسمى الوظيفي (نائب مدير).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحسن ظروف العمل حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	3.01	–	–	–	–	–
نائب مدير	2.75	–	–	–	–	–
فني	2.51	*0.50	–	–	–	–
إداري	2.49	*0.52	–	–	–	–
أخرى	2.33	*0.68	*0.42	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **تنظيم وقت العمل:** يوضح الجدول رقم(35) إلى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير3.19) مقارنه مع (2.76، 2.49، 2.43) للمبحوثين من ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (مدير). كما تشير مفردات الجدول(34) إلى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(نائب مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسميات (إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة نائب مدير (2.94) مقارنه مع (2.49، 2.43) من فئة اداري وأخرى ولصالح المسمى الوظيفي (نائب مدير)

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تنظيم وقت العمل حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	3.19	–	–	–	–	–
نائب مدير	2.94	–	–	–	–	–
فني	2.76	*0.43	–	–	–	–
إداري	2.49	*0.70	*0.45	–	–	–
أخرى	2.43	*0.76	*0.51	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

هـ- استخدام التكنولوجيا الحديثة: يوضح الجدول رقم(36) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير(2.79) مقارنه مع (2.26، 2.17، 2.02) للمبحوثين من ذوي المسميات(فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (مدير). كما تشير مفردات الجدول(35) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(نائب مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة نائب مدير(2.65) مقارنه مع (2.26، 2.17، 2.02) على التوالي ولصالح المسمى الوظيفي (نائب مدير).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على استخدام التكنولوجيا الحديثة حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	2.79	–	–	–	–	–
نائب مدير	2.65	–	–	–	–	–
فني	2.26	*0.53	*0.39	–	–	–
إداري	2.17	*0.62	*0.48	–	–	–
أخرى	2.02	*0.77	*0.63	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **الاستقرار الوظيفي للعاملين:** يوضح الجدول رقم(37) إلى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين من ذوي المسميات (فني، إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة مدير(3.33) مقارنه مع (2.89، 2.69، 2.54) للمبحوثين من ذوي المسميات(فني، إداري، أخرى) على التوالي ولصالح المبحوثين ذوي المسمى (مدير). كما تشير مفردات الجدول(37) الى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي(نائب مدير) ومتوسط إجابات المبحوثين ذوي المسميات (إداري، أخرى). وقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين من فئة نائب مدير (3.10) مقارنه مع (2.69، 2.54) من فئة اداري وأخرى ولصالح المسمى الوظيفي (نائب مدير).

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين حسب طبيعة العمل

فئات طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	مدير	نائب مدير	فني	إداري	أخرى
مدير	3.33	–	–	–	–	–
نائب مدير	3.10	–	–	–	–	–
فني	2.89	*0.44	–	–	–	–
إداري	2.69	*0.64	*0.41	–	–	–
أخرى	2.54	*0.79	*0.56	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي واختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقييم الموظفين لإنعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه تبعاً لمتغير طبيعة العمل، إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائيه في تقييم المبحوثين ولصالح الفئات طبيعة العمل (الأولى والثانيه) أي أن افراد العينة من ذوي المسمى الوظيفي(مدير، ونائب مدير) قد لمسوا الآثار الإيجابيه للتخاصيه أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى. ولعل مرد ذلك إلى أن العاملين في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت من ذوي المراكز الإداريه العليا يشكلون القيادات الإداريه في

الشركتين، ويقع على عاتقهم مسؤولية إحداث التغيير الإيجابي، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بإحداث نقلات نوعيه في الأداء. ومن الممكن ايضا انهم قد شاركوا في الإعداد لتنفيذ برنامج التخاصيه في الشركتين وتحمل مسئولية متابعة النتائج التي تنجم عنها. اضافةً إلى أن المدير ونائب المدير لديهم المعلومات ويطلِعون على نتائج تقييم الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي ، كما أنهم يتابعون تقييم نتائج التخاصية وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لتعديل مسارها كل هذا يمكنهم من الالمام بصورة أفضل بواقع ومسيرة التخاصية ونتائجها، وإنطلاقا من ذلك تكونت عند هولاء العاملين صوره متكامله لإنعكاسات التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه. ومن جانب أخر قد يكون العاملين من الفئات الثلاث الأولى ليس القدر الكافي من المشاركة بإتخاذ القرارات الإداريه، وعدم اطلاعهم على المعلومات المتعلقة بالتخاصية، الأمر الذي لم يسمح لهم بإدراك كامل النتائج الإيجابيه للتخاصيه ومن ثم لم يمكنهم ذلك من تقييم النتائج بشكل عالي مقارنةً مع زملائهم .

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

1.5 المناقشة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم العاملين في شركتي البوتاس العربية ومصانع الإسمنت الأردنية لنتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الإداريه. ومن أبرز النتائج توصلت اليها الدراسه في الشركتين ما يلي:

1- أشارت نتائج الدراسة الى أن انعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الإداريه في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت الأردنية ذات مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام لإنعكاسات التخاصية على الابعاد الادارية مجتمعة (2.54) وبأهمية نسبية بلغت(63.53%). وجاء ترتيب هذه الأبعاد الإداريه التي تأثرت بالتخاصية وفقا لإهميتها مرتبه تنازلياً كما يلي:(تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتحسن الأداء، وتنظيم وقت العمل، وتحسن ظروف العمل، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة). ويتضح من ذلك أن بعُدي الاستقرار الوظيفي وتحسن الأداء هما الأوضح والأكثر أهمية من الابعاد الأُخرى ويمكن أن يفسر ذلك على أن العاملين في الشركتين كانت تنتابهم مشاعر من الخوف والترقب قبل تنفيذ برنامج التخاصية، وبعد أن لمسوا الواقع الحقيقي من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية بعد التخاصية بدأت مشاعر الاستقرار الوظيفي تخيم عليهم الأمر الذي انعكس بدوره ايجابياً على تحسن الأداء وزيادة الأنتاجية، امّا بالنسبة إلى تراجع بعُدي تحسن ظروف العمل، واستخدام التنكولوجيا الحديثة في المراتب الأخيرة يعتقد الباحث أن مرد ذلك إلى حاجة هذه الأبعاد لفترة زمنية طويلة نسبياً حتى تتضح معالمها ويتسنى للشريك الأسترتيجي دراسة كافة الجوانب البيئيه الداخلية والخارجية المتعلقة بالشركتين محور الدراسة لأتمام التحسن في ظروف العمل، وانهاء برامج تدريب وتأهيل العاملين على إستخدام التقنيات الحديثة. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع دراسة (العضايله، 2004)، ودراسة(الفاعوري وجولو، 1998)، ودراسة (الفاعوري وحمد، 2001)، ودراسة (التركستاني

،2001)، ودراسة (الحميضي ، 2000) التي اشارت نتائجه إلى وجود اتجاهات ايجابيه نحو التخاصيه.

2- أوضحت النتائج أن المتوسطات الحسابيه لفقرات متغير تحسن الاداء قد تراوحت ما بين (2.79-2.46) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.61) بأهميه نسبيه بلغت(65.14%)، وهذا يعني ان بُعد تحسن الاداء لدى افراد العينه جاء متوسط المستوى. كما تشير النتائج إلى أن تخاصية الشركة أدت إلى توفير حوافز ماديه أفضل، يليها في الأهميه زيادة الرضا عن العمل لدى العاملين، وإلى توفير حوافز معنوية أفضل. ويعتقد الباحث أن تقدّم هذه الفقرات نحو الصدارة في بُعد تحسن الأداء، إنبثق عن رسم خطط ادارية ذات نسق تقني عالي استند على تحليل الدوافع والحوافز العمالية لتطوير أدائهم ، وهو ما انعكس على اجابات المبحوثين نتيجة تلمسهم لهذه الحوافز المادية والمعنوية بعد التخاصية. ومن الإستراتيجيات الداعمة لتحسن الأداء في الشركتين هي منح العاملين حوافز مجزية، اضف إلى ذلك توزيع أسهم مجانية على العاملين بعد التخاصية،الأمر الذي أدى إلى زيادة الرضا عن العمل وبالتالي كانت هذه الابعاد أكثر ايجابية. وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (التركستاني 2001) ودراسة(الفاعوري وجولو، 1998)

3- أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابيه لفقرات متغيرتحسن ظروف العمل والمتعلقه بإنعكاسات التخاصية على تحسن ظروف العمل تراوحت ما بين (2.93-2.10) ،وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.50) وبأهميه نسبيه بلغت(62.50 %)، وهذا يعني ان نتائج تحسن ظروف العمل بعد التخاصيه جاءت متوسطة المستوى. كما تشير الفقرة رقم (15) من بعد تحسن ظروف العمل والمتعلقة بتحسن الخدمات الغذائية، قد احتلت المرتبة الأولى، وتلا ذلك في الأهمية الفقرات المتعلقة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاته وخبراته، وتحسن ظروف الاضاءه، وتفسير هذه النتائج يعود إلى أن شركتي البوتاس العربيه والإسمنت تحرصان بشده على تحسين بيئة العمل، وتبني سياسات مرنة وسريعة لتلبية إحتياجات

العاملين الجسديه والماديه والمعنويه لتعزيز الأداء وتحسين صورتهما بين العاملين وامام المنظمات الأخرى، وتحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي للعاملين.

4- بينت إجابات المبحوثين الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد إنعكاسات التخاصيه على تنظيم وقت العمل قد تراوحت ما بين(2.78- 2.43) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.58) وباهميه نسبيه بلغت (64.62%) ، وهذا يعني أن تقييم المبحوثين لبعد تنظيم وقت العمل ذا مستوى متوسط. وفي هذا الاطار فإن أكثر الفقرات أهمية تلك المتعلقة بانعكاسات تخاصية الشركة على تقليل وقت شرب الشاي والقهوة وقراءة الجريدة، وتقليل استخدام الهواتف للأمور الشخصية من قبل العاملين والحدّ من إساءة استخدام الأجازات المرضية من قبل العاملين. ويمكن أن يعود ذلك إلى تطبيق أنظمة جديدة في شركتي البوتاس العربية والإسمنت بعد التخاصية تركز على استغلال الوقت وادارتة بكفاءة وفعاليتة، وزيادة مستوى الرقابه على سلوكيات العاملين اثناء العمل، ووضع انظمة للتحفيز والتأديب مما حدا الأمر إلى الحدّ من بعض السلوكيات التي تهدر وقت العمل في المصالح الشخصيه.

5- بينت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعُد إنعكاسات التخاصيه على استخدام التكنولوجيا الحديثة قد تراوحت ما بين (2.51- 2.02) بمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.30) وبأهميه نسبيه بلغت (57.52%)، وهذا يعني أن تقييم المبحوثين لبعُد استخدام التكنولوجيا الحديثة ذا مستوى متوسط. وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بأن تخاصية الشركة أسهمت في تحسين مستوى الصيانة الدورية لكافة المعدات والآلات والأجهزة العاملة في الشركة، وكما أسهمت في وضع برامج تأهيل وتدريب العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. وهذا يعني أن إختيار الشريك الإستراتيجي لكلا الشركتين كان مناسباً ، حيث يتمتع كل منهما بخبرات عالمية واسعة ساهمت في إدخال تقنيات تكنولوجية

متطورة وأساليب ادارية حديثة تتماشى مع شركات مماثلة في الدول المتقدمة، مما أدى إلى تحسن ملموس في الأداء والانتاجية، حيث حققت شركتي البوتاس العربية والإسمنت نتائج غير مسبوقة في نهاية عام 2004 .

6- أشارت النتائج إلى أن تقييم العاملين لإنعكاسات التخاصية على الاستقرار الوظيفي للعاملين كان ذا مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الأستقرار الوظيفي للعاملين قد تراوحت ما بين(2.88- 2.31) بمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(2.71) وبأهميه نسبيه بلغت(67.86%). وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بأن تخاصية الشركة أدت إلى زيادة العدالة في توزيع الأجور والحوافز والتخلص من المحسوبية والواسطة في تقييم أداء العاملين، وتقليل الاستغناء التعسفي عن بعض العاملين. ولعل مرد ذلك إلى لجوء الشركتين محور البحث إلى تبني فلسفة تنمية الشعور بالاستقرار الوظيفي من خلال: التخلص من بعض المعايير التقليدية المتقادمة في تقييم الأداء، وإدماج العامل نفسيا وعاطفياً مع المنظمة وأهدافهامن خلال توزيع أسهم مجانية، ووضع معايير وأسس جديده يستند عليها العاملون في ادائهم وتنسجم مع تصوراتهم وتوجهاتهم بعد التخاصيه، وإيجاد مناخ ملائم من الثقه والتعامل الأخلاقي مع العاملين، وتوعية العاملين بأن التخاصيه لا ينبني عليها انهاء خدمات العاملين، وانما زيادتهم في بعض الأحيان.

7- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الادارية مجتمعة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (2.56) مقارنة مع إجابة الإناث(2.31). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الإداريه(تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير الجنس. وكانت الفروق في جميع الأبعاد لصالح

الذكور. ويعتقد الباحث أن مرد ذلك الى أن طبيعة العمل في الشركتين محور الدراسة هي ميدانية على الأغلب وتتطلب جهداً جسداً وفكرياً، مما أدى إلى إناطة معظم المهام الفنية والادارية التي طرأ عليه تغيرات ايجابية ملموسة بعد التخاصية في الشركتين بالذكور، واقتصار عمل الاناث على بعض الاعمال المكتبية، الامر الذي جعل الذكور يلاحظوا نتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الادارية أعلى من الأناث.

8- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الادارية مجتمعة تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار(39-48 سنة) و (49-58 سنة)، و(59 سنة فأكثر). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل من الجوانب الادارية محور البحث وبصورة منفردة (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق في جميع الأبعاد لصالح العاملين ذوي الأعمار(39-48)، و(49-58 سنة)، و (59 سنة فأكثر). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الفئات العمرية الثلاث العليا قد اصبحت تتمتع بخبرة واسعة ونظرة ثاقبة للأمور. كما أن هذه الفئات العمرية هي شاهده على المحاولات السابقة في تطوير الأداء والانتاج، ولاحظوا الفرق الذي تمخض عن تنفيذ برنامج التخاصية في الشركتين مقارنة مع الأساليب التقليدية في العمل التي كانوا يعملون في إطارها، اضافةً إلى أن بعضهم اصبح في مواقع قيادية أو أشرافية، الأمر الذي بنى لديهم تصورات عميقة لنتائج التخاصية وانعكاساتها على بعض الجوانب الادارية أكثر من غيرهم.

9- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الادارية مجتمعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح العاملين ذوي المؤهلات العلمية (دراسات عليا، وبكالوريوس). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله

إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل من الجوانب الإداريه محور البحث وبصورة منفردة (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، وتنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق في جميع الأبعاد لصالح العاملين ذوي المؤهلات العلمية (دراسات عليا، وبكالوريوس). ومرد ذلك يعود إلى أن اصحاب المؤهلات العلميه العليا في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت، يمتلكون المهارات العلميه والمعرفيه والفنيه في تقييم نتائج التخاصيه على بعض الجوانب الإداريه أكثر من غيرهم، بسبب توسع مداركهم وإطلاعهم على ما حققته الشركتين بعد التخاصيه. يضاف إلى ذلك أن هذه الفئة من العاملين ممن يحملون مؤهلات البكالوريوس والدراسات العليا يشغل معظمهم مهام قياديه وإشرافية في الشركتين مما يتح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات والاطلاع على المعلومات المتعلقة بواقع العمل في الشركتين والتحسن الذي طرأ على العمل فيهما بعد التخاصية.

10- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الادارية مجتمعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات) و(11-15 سنة) و(16-20 سنة) و(21 سنة فأكثر). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على أربعة من الجوانب الادارية محور البحث وبصورة منفردة (تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق في جميع الأبعاد لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (6-10سنة)، و (11-15سنة)، و(16-20 سنة)، و (21 سنة فأكثر). في حين تشير النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على تنظيم وقت العمل تعزى

لمتغير(عدد سنوات الخبرة)، وذلك بسبب انخفاض قيم(F) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية، حيث بلغت(2.33)، في مستوى دلالة (0.054). وتفسر نتيجة عدم وجود علاقة بين بُعد تنظيم وقت العمل وعدد سنوات الخبرة إلى وضع اسس ومعايير وبرامج تنظم وقت العمل على مدار الساعة في الشركتين لمواصلة العملية الانتاجية وتطبق على جميع العاملين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم.

11- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على الجوانب الادارية مجتمعة تعزى لمتغير طبيعة العمل وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير ونائب مدير). كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتقييم المبحوثين لإنعكاسات التخاصية على كل من الجوانب الادارية محور البحث وبصورة منفردة(تحسن الأداء، وتحسن ظروف العمل، تنظيم وقت العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين)تعزى لمتغير طبيعة العمل. وكانت الفروق في جميع الأبعاد لصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير)، (نائب مدير). ويعزى ذلك إلى أن المدراء ونوابهم في شركتي البوتاس العربية والإسمنت يشاركون في اتخاذ القرارات الأستراتيجية، فلديهم اطلاع واسع على برامج تنفيذ التخاصية في الشركتين ومتابعتها وتقييم نتائجها لأنهم يحتلون المراكز القيادية العليا، وتتوفر لديهم معلومات واسعة لمساعدة الهيئات المختصة في تنفيذ برامج التخاصية في الشركتين ، مما بنى لديهم تصور عميق لتقييم التخاصية وأبراز أثرها على بعض الجوانب الادارية أكثر من غيرهم.

2.5 التوصيات:

بناءا على النتائج التي توصلت اليها الدراسه يمكن تقـديم بعـض التوصـيات التاليه:

1- عقد ندوات تثقيفيه للعاملين في شركتي البوتاس العربيه والإسمنت توضـح الانجازات الايجابية لانعكاسات التخاصية على بعض الجوانب الادارية التي تحققت على ارض الواقع بهدف جذب تأييد بعض قوى العمـل المعارضـة للتخاصية وزيادة مستوى شعور واحساس المؤيدين.

2- عقد لقاءات دوريه ما بين الإداره الجديده والعاملين في الشركتين يتم مـن خلالها مناقشة المستجدات والتغييرات القادمه وتوفير بيئـة مناسـبة للأمـن والطمأنينه للعاملين من خلال ابلاغهم بأن الشركه لن تستغني عن اي عامـل بعد التخاصيه وأن العامل المبدع والمجتهد سوف يكافأ بقدر عملـه، وانـه سيتم أعادة تأهيل وتدريب الاخرين.

3- مراجعة دورية للحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في الشركتين لما تشكلة من قوة تأثير ايجابي على أداء العاملين واستمراية توفر قـوة عمـل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

4- زيادة عدد الدورات التدريبية والتاهيلة للعاملين من ذوي المؤهلات العلميـة دبلوم فما دون لتطوير مستوى ادراكهم للتخاصية والإنسجام مـع التغيـرات التي نجمت عن تنفيذ برنامج التخاصية .

5- المراقبة الدائمة والمستمرة للتحسن الذي طرأ على ظروف العمل ومعالجـة أي اختلال فوراً والعمل على زيادة مستوى هذا التحسن، للمحافظة على قوة عمل راضية ومندفعة للعمل في الشركتين.

6- إعداد برامج توعوية وتثقيفية بمفهموم التخاصية وأثرها على بعض الجوانب الادارية في الشركتين محور البحث للعاملين الجدد ممن تقل خبرتهم الوظيفية في الشركتين عن خمس سنوات.

7- زيادة إطلاع العاملين وخصوصاً من فئتي فني واداري وأخرى على المستجدات الحديثة الناجمة عن تنفيذ برنامج التخاصية وأثرها على بعض الجوانب الادارية في شركتي البوتاس العربية والإسمنت من خلال المجلات والنشرات والندوات وغيرها.

8- القيام بمزيد من الدراسات عن نتائج التخاصيه وانعكاساتها وخاصه فيما يتعلق بالاختلاف القيمي والثقافي ما بين المالك الاجنبي الجديد للمشاريع الخاصه والعاملين فيها وتأثير التخاصية على هيكلة المشاريع التي تم تخاصيتها.

9- الإستفادة من تجربة التخاصية الناجحة في شركتي البوتاس العربية والإسمنت وتطبيقها في المشاريع العامة الأخرى التي سيتم تخاصيتها في الأردن .

المراجع

أ. المراجع العربيه

الأبرش، محمد رياض، (1999)، **الخصخصة :افاقها وابعادها**، ط1، دارالفكر للطباعة والنشر،دمشق.

أخبار التخاصية،(1998،1999،2000،2001،2002،2003،2004) مجلة تصدر عن الهيئة التنفيذية للتخاصية في الأردن ،الأعداد (1−13)،عمان.

الأسكوا (اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغرب اسيا)،(1999)، **تقييم برامج الخصخصة في منظمة الأسكوا**، الأمم المتحده،نيويورك.

البرقاوي، نزيه، (2004)، **برنامج التخاصية في الأردن(السياسات والإستراتيجية والتنفيذ والإنجازات)**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي حول الإدارة العامة الجديدة والشراكة بين القطاعين العام والخاص في جامعة مؤتة− الكرك.

البنك المركزي الأردني، (2003)، **النشرة الاحصائية الشهرية**، اعداد مختلفة.

التركستاني، حبيب الله بن محمد، (2001)، "الخصخصة وثقافة العاملين:دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات السعوديه"، **مجلة ابحاث اليرموك**،سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد17، العدد2، ص373−ص393 .

التقرير الإقتصادي العربي الموحد، (2002)، تطورات وإنجازات الخصخصة في الدول العربية،**مجلة سنوية تصدر عن البنك المركزي الأردني**،عمان.

جاموس، مصطفى ،(2001)، "الجوانب التنظيمية والمحاسبية لعملية التخاصية تجربة الأردن"، **مجلة جامعة دمشق**،المجلد17،العدد1،ص177−ص19.

جريدة الرأي الأردنية، (2004)، **التقرير الإقصادي لوزارة الماليه**، تشرين الأول،عدد(12459)، ص 34 .

جريدة الرأي الأردنية،(2005)، **الأخبار الأقتصادية**، شباط، عدد(12566)، ص35.

الجزاف، مهدي اسماعيل، (1996)،"تجارب دولية في الخصخصة: دروس من تجارب ماليزيا ونيوزيلاندا والمكسيك"، **مجلة العلوم الإجتماعية**، المجلد24، العدد1، ص129-ص161.

حجازي، المرسي سيد، (2004)، **إقتصاديات المشروعات العامة: جدوى المشروعات وتسعير منتجاتها وخصخصتها**،ط1 ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.

الحاج، حسن، وحسن ،فليح، (2000)، **الإقتصاد الإداري**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الحراحشه، محمد احمد، (2004)،**تمكين العاملين لمواجهة التحولات والتغيرات الحديثة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي حول الإدارة العامة الجديدة والشراكة بين القطاع العام والخاص في جامعة مؤته- الكرك.

حسان، محسن، (2002)،**خصخصة المشروعات المملوكة للدولة والهيئات العامه: السياسة والأطر القانونية**، ورقة عمل مقدمه لمؤتمر انعكاسات برنامج الخصخصة على الإقتصاد المصري في مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية في القاهره.

حسونه، محمد، (2002)، **التحديات التي واجهها برنامج الخصخصة**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر انعكاسات برنامج الخصخصة على الأقتصاد المصري في مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية في القاهره.

الحميضي، عبدر الرحمن بن محمد، (2000)، "الأثارالمتوقعة من التخصيص: دراسة ميدانية لآراء موظفي شركة الإتصالات السعودية بمدينةالرياض"، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**، المجلد14، العدد1، ص89-ص117.

خطاب،حسن، (1999)، **الإصلاح الإقتصادي والخصخصة- التجربةالمصرية**، ندوه بعنوان "تقييم سياسات التخصيص في الدول العربية"في بيروت.

الربضي، مدلين الياس، (2000)،**التوجة نحوالخصخصة في الإقتصاد السعودي**،ط1، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الرياض.

الرومي، نواف، (1999)، **الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية**، بحث مقدم للمركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط في الجزائر.

السقا، محمد ابراهيم، (1997)،"تجربة الخصخصة في المملكة المتحدة"، **مجلة العلوم الإجتماعية**، المجلد25، العدد2، ص53-ص87.

سمك، نجوى، (1994)،"**إمكانية التحول الى القطاع الخاص مع التطبيق على قطاع الصناعة التحويلية**"،اطروحة دكتوراه غيرمنشوره، جامعة القاهره.

الصادق، علي واخرون، (1996)، "**التخصيص في اطار التنمية " القضايا والمضامين**"، ورقة عمل مقدمة لندوة تنمية القدرات الإدارية والإقتصادية الحكومية في مركز الخبراء العرب في الهندسة والإداره، صنعاء.

صبح، محمود، (1999)، **الخصخصة: المشاكل والحلول**، ط2، جامعةعين شمس .

الصمادي، تيسير، (1993)، **التخاصية في الإقتصاد الأردني**، رسالة ماجستير مقدمه لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الأردنيه، عمان.

(د.م) (2001)، تقييم سياسات التخصيص في البلدان العربية، العدد7، **صندوق النقد العربي**، أبو ظبي، الأمارات الربية المتحدة.

الطراونه، محمد احمد، (2000)، "التخاصية والكفاءة الإدارية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية"، **مجلة دراسات العلوم العلوم الإدارية** ،المجلد27،العدد1 ص139-ص160.

الطعاني، خلف واخرون، (2004)، "**اثر الخصخصة على اداء الشركات الصناعية الأردنية: حالة شركة مصانع الأسمنت الأردنيه**"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي حول الأدارة العامة الجديدة والشراكة بين القطاعين العام والخاص في جامعة مؤتة.

عارف، حسين ناجي، (2001)، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار يافا العلمية للنشر، عمان.

عباس، سهيله محمد، (2003)، **ادارة الموارد البشريه**،ط1، دار وائل للنشر، عمان.

عباس، صلاح، (2003)، **الخصخصة: المصطلح والتطبيق**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.

عباس، المنصف، (1999)، **الإصلاحات الإقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

عدلي، هويدا، (2000)،"موقف الحركة العمالية من سياسة التخصيصية"، **المجلة الإجتماعية القومية**، المجلد37، العدد1، ص77-ص110.

العطية، عبدالحسين وداي، (1998)، "الخصخصة في البلدان النامية: ايجابياتها وسلبياتها"،**مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد25، العدد1، ص78-ص92.

العضايله، علي، (2004)، "اتجاهات العاملين الأردنيين نحو الخصخصة :دراسة تطبيقية على شركتي البوتاس العربية والفوسفات الأردنيتين" ،**دراسات : العلوم الإدارية**، المجلد31، العدد1،ص43-ص62.

العلج، محمد، (1999)، **حصيلة وآفاق الخوصصة في المغرب (1989- 1996)** ورقة عمل مقدمة للمركز الوطني للدراسات والتحاليل الخاصة بالتخطيط في الجزائر

عماري، شبيب، (1998)،"تخصيص منشآت الدولة الإنتاجية"، **مجلة البنوك في الأردن** ،عدد3، ص5.

عمر، حسين، (1997)، **مشكلات إقتصادية معاصرة** ، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهره.

العيادي، احمد صبحي، (2003)،"الخصخصة من منظور اقتصادي شرعي"، **مجلة اربد للبحوث والدراسات**، المجلد6، العدد2، ص65-ص135.

الغادي، ياسين محمد، (2002)، "خصخصة المياه من منظور شرعي" ، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** ، المجلد17، العدد6، ص 213-ص253.

فارازماند، علي، (1999)، "الإصلاح ام الخصخصة؟ التحول في ادارة المنشأه العامــــه"، **المجلـــة الدوليـــة للعلـــوم الإداريـــة**، المجلـــد4، العـــدد3، ص135–ص162.

الفاعوري، رفعت، وحمد، هاشم، (2001)، "خصخـــصة شـــركات الكهربـــاء الأردنيه:دراسة ميدانية لأتجاهات مديري اداراتها"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد41، العدد1، ص163–ص219.

الفاعوري، رفعت، وجولو، هند، (1998)، "خصخصة المؤسسة العامة القطرية للإتصالات السلكية واللاسلكية "كيوتل" والأثار المترتبة عليهـــا"، **مجلـــة الإدارة العامة**، المجلد37، العدد4، ص713–ص750.

قانون التخاصية الأردني رقم(25) لعام 2000.

قندح، عدلي شحاده، (2003)، **التخاصية: احدث نماذج التنميـــة الإقتـــصاديه: تقيـــيم لتجربـــة الأردن1986–2003**، ط1، دار مجـــدلاوي للنـــشر والتوزيع،عمان.

اللوزي، موسى، (2002)، **التنميه الإداريه**، ط2، دار وائل للطباعة والنـــشر، عمان.

ماهر، احمد، (2002)، **دليل المدير في الخصخـــصة**، ط1، الـــدار الجامعيـــة للنشر، القاهرة.

مبيضين، ميساء، (2003)، **عوامل التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأداء فـــي شركة الإتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة مؤتة.

مجيد، ضياء، (2003)، **الخصخصة والتصحيحات الهيكلية (اراء واتجاهات)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.

المتيوتي، محمد احمد، (2003)، النموذج الإداري البديل في ظل الخصخصة، **مجلة الباحث الجامعي**، عدد5، ص245– ص279.

مفلح، عوني حمدان، (2003)، "الخصخصة في دولة الكويت(محطات البيع بالتجزئة في اجتذاب العمالة الوطنية)"،**مجلة الأفاق الإقتصادية**، المجلد24، العدد93، ص15-ص41.

ملحم، ابراهيم علي، (1997)، "الخصخصة: التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص وامكانية تطبيقها في المملكة العربية السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد2، العدد3، ص175-ص207.

منتصر، عماد الدين، (1997)، **نحو سياسة جديدة للعمالة والأجور في مرحلة ما بعد الوفرة النفطية**، ورقة مقدمة الى المؤتمر الثالث للإقتصاديين الكويتيين، الكويت.

النمر، سعود بن محمد، (1994)، "اتجاهات بعض المنتفعين بخدمات الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حول التخصيص، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد34، العدد2، ص209-ص231.

هندي، منير ابراهيم، (2004)، **الخصخصة: خلاصة التجارب العالمية**، ط1، المكتب العربي الحديث للنشر، الأسكندرية.

الهندي، وحيد، والهران، محمد، (2001)، "تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص وسيلة ام غاية؟"، **مجلة الإداري**، السنة23، عدد86، ص103-145.

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2003)، **ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر،العراق.

وزارة المالية الأردنية، (2002)، **نشره ماليه حكوميه**، المجلد3، العدد1،عمان.

اليوسف، يوسف خليفة، (1997)، "آفاق التخصيصية في دولة الأمارات العربية المتحدة"، **مجلة العلوم الإجتماعية**، المجلد25، العدد4، ص32-ص55.

ب- المراجع الأجنبيه

Abdel-wahab, F. (1993)," **Egypt Privatization Program"** Privatization Program In Egypt Conference.

Andrew,M, And William, A.(1996), "Privatization As Indeustrial Policy: State Withdrawal From The British Motor Industry" **Public Administration**, Vol (74), PP 435 – 452.

Asinski, Potar. (1994),"Privatization In Poland" 1989-1993:Policies, Methods, and results", **Journal of Privatization In Central And Eastern Earope**, London, PP 219 -235.

Bizaguet, Armand. (1988)," The French Public Sector And The 1986 To 1988 Privatization" , **International Review OF Administrative Sciences**, Vol (54), PP 553- 570.

Casale, Enrica. (1988), "Privatization in Italy" **International Review OF Administrative,** Vol (54), PP 571- 583.

Cherrington, David. (1989), "Organization Behavior: **The Management Of Individual And Organization Performance**", Bosten:allyn And Bacon.

Chi, S, And Keon. (1998), " Privatization In State Government" **Public Administration Review,** Vol (58), No 4, PP 374-375.

Conrad, l, Shere, M. (2001), "Analysis Of Changes In External Accountability And Accounting In Privatized Industries: A Case Study Of British Gas", **Public Administration**, Vol (79) No 3, PP 511-532.

Cowan, O. (1990), " **Privatization In The Developing World**" Green Wood Press, New York.

Davis, Keith And Newstrom, John . (1987), "**Human Behavior At Work**",Organization Behavior, New york.

Durant, R, F, And Legge, J, S. (2003), " Politics Public Opinion, And Privatization In France: Assessing The Calculus Of Market Reforms", politics, **public opinion and privatization in franc,**
pp 307-319

Gains, Francesca. (1999), "Implementing Privatization Policies In Next Step Agencies", **public administration**, Vol (77) PP 713-730.

George, Pagoulateos. (2001), "The Enemy Within: Interagovernmental Politics And Organizational Failure in Greek Privatization,"**Public Administration**, Vol (79), No 1, PP 125 – 146.

Guislain, Pierre. (1998),"**The privatization challenge**", World Bank, Washington.

Harik, L, And Sullivan, J. (1992), " Privatization And Liberalization In The Middle East", **Indian University Press**.

Haggarty, L, And M, S, Mary,m .(1996), **"A New Data Base On State Owned Enterprises**", Working Paper, The World Bank**.**

Howe, Geoffrey. (1991)," Learning from the uk privatization Experience", **privatization an economic revival**, PP 39 -52.

Jamesk, C, And Marianne, G. (1995)," Privatization In Eight Former Socialist Countries Of Eastern Europe" **Public Administration**, No1816, PP 1319- 1346

Kay, J, K.(1996), "The State And The Market :The U.K. Experience Of Privatization "**Eonomic Journal**, Vol (96),No 381, PP 18 – 32.

Kikeri, J, And Marys, S. (1992), **Privatization, The Lessons Of Experience**, The World Bank.

Konig, Klaus.(1988), "Developments in Privatization in The Fedral Republic Of Germany: Problems, Status,Outlook**"** **International Review Of Administrative Sciences**, Vol (54), PP 517-551

Laban, R, And Wold, H, K.(1993),"Large Scale Privatization In Transition Economics "**The American Economic Review**, Vol (83), No.5, PP 1199 -1211.

Leavy, brain. (1998),"The privatization process at the Irish sugar company logical**", public administration**, Vol (77),PP 741-760.

Mclaughlin, A, M, And William, A, M.(1996), "Privatization of Industrial Policy: State With Drawal From The British Motor, Industry" **Public Administration**, Vol (74), PP 435 - 452.

Moe, Ronald. (1996), "Managing Privatization: A new Challenge To Public Administration ", Agenda For Excellence 2:Administering The State, Catham, Nj: **Chatham House Publishers**.

Morris, J, etc.(2002),"Privatization ,Chinese –style: Economic Reform And The State – Owned Enterprises", **Public Administration**, Vol (80), No 2, PP 359 – 373.

Newell, R.(1994), Learning From Mexican Privatization**, The Mckinsey Quarterly**, No 2, PP 3- 23.

Potter field, Thomas.(1999), **"The Businesses Of Employee Empowerment"** Westport,Quoram Books.

Reeves, Colin. (1998), " A benchmark Analysis Of The Performance Of State Owned Enterprises In Ireland**", International Journal Of Public Administration**, Vol (11), PP 21- 43.

Savas, E, S. (1987),"Privatization The key to better government,**Catham House Publish Inc**, Newjersy.

Sellers, M, P. (2003),"Privatization Morphs Into Polarization: Businesses Look A lot Like Government, **Public Administration**,Vol(81),_No 3, PP 607- 620.

Veenswijk, M, And Hakvoort, B. (2002), "Public – Private Transformation , Institutional Shift, Cultural, Changes And Altering Identities : Two Case Studies" **public Administration** ,Vol(80), No 3, PP543 -555.

World Bank. (1988),"**World development report**", Washington.

Yarrow, George.(1990),"Privatization In theory And Practice, **International Economic Prespective**, Vol (14), No 4, PP 325 - 348.

ملحق (أ)
الاستبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

اختي العامله / اخي العامل.

تحيه طيبه وبعد:

تشكل هذه الاستبانه جزء من دراسه بعنوان" نتائج التخاصيه وانعكاساتها على بعض الجوانب الاداريه في شركتي البوتاس العربيه والاسمنت: وجهة نظر العاملين". نرجو منكم التعاون معنا في الاجابه على اسئلة الاستبانه المرفقه، علما بأن الاجابات ستستعمل لأغراض علميه فقط وستعامل بمنتهىالسريه والكتمان راجين منكم التعامل مع تلك الأسئله بغاية الدقه والصدق والأمانه والاهتمام.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

الطالب: عمادالقراله

قسم الاداره العامه/ كلية ادارة الأعمال

جامعة مؤته / الكرك

اولا: اسئله عامه.

الرجاء وضع اشارة (   ) في مربع الاجابه التي تختارها

1- الجنس؟

(   ) ذكر.

(   ) انثى.

2- العمر؟

(   ) 19-28 سنه.

(   ) 29- 38 سنه.

(   ) 39- 48 سنه.

(   ) 49- 58 سنه.

(   ) 59 سنه او اكثر.

3- الحاله الأجتماعيه؟

(   ) متزوج.

(   ) اعزب.

(   ) ارمل.

(   ) مطلق.

4- المؤهل العلمي؟

(   ) اقل من الثانويه العامه(التوجيهي)

(   ) شهادة الثانويه العامه(التوجيهي)

(   ) دبلوم كلية مجتمع.

(   ) بكالوريوس.

(   ) دراسات عليا.

5- عدد سنوات الخدمه؟

(   ) اقل من خمس سنوات.

(   ) من 6_ 10 سنوات.

(   ) من 11 _ 15 سنه.

(   ) من 16 _ 20 سنه.

(   ) من 21 سنه فاكثر.

6- - **العمل الحالي؟**

(   ) مدير.

(   ) نائب او مساعد مدير.

(   ) موظف فني "ميكانيكي، مشغل،لحيم، مواسرجي، كهربائي....الخ"

(   ) موظف اداري" محاسب، مراقب دوام، حارس، مأمور مقسم...الخ"

(   ) أخرى حدد (   ).

ثانيا:

امام كل فقره من الفقرات التاليه اربعة خيارات للاجابه ، حيث يتضمن الخيار الأول موافقه بشده على مضمون الفقره ، الخيار الثاني موافق ، والخيار الثالث لا اوافق، والخيار الرابع لا اوافق بشده على مضمون الفقره ، الرجاء وضع اشارة (×) تحت الخيار الذي تعتقد انه يعكس رأيك الحقيقي في مدى انطباق مضمون الفقره على الواقع.

رقم التسلسل	العباره	موافق بشده	موافق	لا اوافق	لا اوافق بشده
1-	تخاصية الشركه ادت الى زيادة الابتكار والابداع لدى العاملين.				
2-	تخاصية الشركه ادت الى زيادة الرضا عن العمل لدى العاملين.				
3-	تخاصية الشركه ادت الى زيادة التنافس الايجابي بين العاملين.				
4-	تخاصية الشركةادت الى زيادة التميز الوظيفي بين العاملين.				
5-	تخاصية الشركه ادت الى تنمية القدرات الشخصيه لدى العاملين.				
6-	تخاصية الشركه ادت الى زيادة انتماء العاملين لها.				
7-	تخاصية الشركه ادت الى المرونه في اتخاذ القرارات.				
8-	تخاصية الشركه ادت الى توفير حوافز ماديه افضل.				
9-	تخاصية الشركه ادت الى توفيرحوافز معنويه افضل.				
10-	عملت التخاصيه علىتحسين ظروف الاضاءه.				
11-	عملت التخاصيه علىتحسين مستوى النظافه في الشركه.				
12-	عملت التخاصيه على تطوير وسائل ومعدات السلامه والامن .				
13-	عملت التخاصيه على تجديد المباني والمكاتب والاثاث.				
14-	عملت التخاصيه على تجديد وسائل نقل العاملين من والى مواقع العمل				

لا اوافق بشده	لا اوافق	موافق	موافق بشده	العباره	رقم التسلسل
				عملت التخاصيه علىتحسين مستوى الخدمات الغذائيه.	15-
				عملت التخاصيه على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب مؤهلاته وخبراته.	16-
				ادت التخاصيه الى زيادة التزام العاملين بمواعيد الدوام.	17-
				ادت التخاصيه الى انخفاض الزيارات الشخصيه بين العاملين.	18-
				ادت التخاصيه الى جدولة مواعيد الاجتماعات .	19-
				ادت التخاصيه الى تقليل استخدام الهواتف للامور الشخصيه من قبل العاملين في الشركه.	20-
				ادت التخاصيه الى تقليل وقت شرب الشاي والقهوه وقراءة الجريده.	21-
				ادت التخاصيه الى الحد من اساءة استخدام الاجازات المرضيه من قبل العاملين.	22-
				ادت التخاصيه الى سرعة انجاز الاعمال والمهام الموكوله للعاملين.	23-
				اسهمت التخاصيه في زيادة استخدام انظمة المعلومات .	24-
				اسهمت التخاصيه في زيادة استخدام الحواسيب في العمل.	25-
				اسهمت التخاصيه في زيادة استخدام الانترنت في العمل الرسمي	26-
				اسهمت التخاصيه في تحديث وتطوير المعدات والالات والاجهزه الميكانيكيه المستخدمه في الشركه.	27-
				اسهمت التخاصيه في تحسين مستوى الصيانه الدوريه لكافة المعدات والالات والاجهزه العامله في الشركه.	28-
				اسهمت التخاصيه في وضع برامج تأهيل وتدريب العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجيه الحديثه.	29-

لا اوافق بشده	لا اوافق	موافق	موافق بشده	العباره	رقم التسلسل
				اسهمت التخاصيه في زيادة مواكبة الشركه للتطور التقني والتكنولوجي	30-
				اسهمت التخاصيه في زيادة استخدام وسائل الاتصالات الحديثه كالبريد الألكتروني والاجهزه الخلويه الهاتفيه والاجهزه اللاسلكيه وغيرها للعمل الرسمي.	31-
				ادت التخاصيه الى تحسين مستوى الخدمات الطبيه للعاملين وعائلاتهم.	32-
				ادت تخاصية الشركه الى زيادة قروض الاسكان.	33-
				ادت تخاصية الشركه الى زيادة المنح الجامعيه الممنوحه لابناء العاملين.	34-
				ادت تخاصية الشركه الى توفير حوافز ومكافئات مجزيه لمن يرغب بالتقاعد المبكر.	35-
				ادت تخاصية الشركه الى التخلص من المحسوبيه والواسطه في تقييم اداء العاملين.	36-
				ادت تخاصية الشركه الى زيادة العداله في توزيع الاجور والحوافز.	37-
				ادت تخاصية الشركه الى الاعتراف بالعمل الجيد.	38-
				ادت تخاصية الشركه الى وضع انظمه وتعليمات واضحه وشفافه.	39-
				ادت تخاصية الشركه الى تقليل الاستغناء التعسفي عن بعض العاملين	40-